

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. М. Тюріна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни**

**“ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА”**

*(для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання напрямку підготовки
6.030504 - “Економіка підприємства”)*

**ХАРКІВ
ХНАМГ
2011**

Тюріна В. М. Конспект лекцій з дисципліни „Внутрішній економічний механізм підприємств міського господарства” (для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – „Економіка підприємства”) / Тюріна В. М.; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. - 72 с.

Автор: В. М. Тюріна

Рецензент : В. О. Костюк

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки, протокол № 6 від 20.04.2010 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1.	Передумови та форми функціонування внутрішнього економічного механізму..... 4
	Виробничо-організаційна та економічна структуризація підприємства..... 4
Тема 1.	1.1. Економічна модель підприємства..... 4
	1.2. Структуризація виробничої системи підприємства... 10
	1.3. Побудова організаційної структури підприємства.... 15
	Структура і форми функціонування внутрішнього економічного механізму..... 19
	2.1. Структура внутрішнього економічного механізму та принципи його побудови..... 19
Тема 2.	2.2. Організаційні передумови функціонування внутрішнього економічного механізму..... 24
	2.3. Форми функціонування внутрішнього економічного механізму..... 25
Тема 3.	Внутрішні ціни й методи їх формування..... 27
Тема 4.	Планування діяльності підрозділів підприємства..... 32
	4.1. Система і порядок планування..... 32
	4.2. Виробнича програма та її ресурсне обґрунтування..... 34
	4.3. Планування витрат..... 36
Розділ 2.	Контроль, оцінювання та стимулювання діяльності..... 42
Тема 5.	Контроль і оцінювання діяльності..... 42
	Механізм стимулювання..... 44
	6.1. Мотивація праці..... 44
	6.2. Стимулююча функція оплати праці..... 46
Тема 6.	6.3. Оплата праці за кінцевим колективним результатом і її стимулююча роль..... 51
	6.4. Стимулювання через участь у прибутку 57
	Матеріальна відповідальність за результати роботи..... 62
	7.1. Форми і зміст матеріальної відповідальності..... 62
Тема 7.	7.2. Методи обчислення збитків і економічних санкцій..... 64
	7.3. Особливості внутрішньовиробничої матеріальної відповідальності..... 69

ВСТУП

Внутрішній економічний механізм підприємств міського господарства являє собою впорядковану систему економічних і організаційно-правових методів, форм та стимулів діяльності підприємства.

Підприємство – це самостійний господарчий статутний суб'єкт, який володіє правами юридичної особи і виконує виробничу, науково-дослідницьку й комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Крім того, підприємство міського господарства є складною виробничою системою з певними економічними відносинами між підрозділами підприємства згідно з його виробничо-організаційною структурою.

Конспект лекцій складається з двох розділів, у яких послідовно розглядаються питання про передумови й форми функціонування внутрішнього економічного механізму, планування, контролю, оцінки та стимулювання діяльності підрозділів підприємств міського господарства.

Розділ 1. ПЕРЕДУМОВИ Й ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

Тема 1. Виробничо-організаційна та економічна структуризація підприємства

1.1. Економічна модель підприємства

Підприємство – це самостійний господарський статутний суб'єкт, який володіє правами юридичної особи і виконує виробничу, науково-дослідницьку та комерційну діяльність з метою отримання прибутку. Крім того, підприємство є складною виробничою системою з певними економічними відносинами, які утворюються між підрозділами підприємства згідно з його виробничо-організаційною структурою.

Вивчення цієї теми доцільно почати з розгляду основних концепцій підприємства, які описують його виникнення, діяльність і ліквідацію. Можна

виділити чотири основні концепції: неокласичну, інституційну, еволюційну і підприємницьку.

Згідно з **неокласичною концепцією** підприємство розглядається, як цілісний об'єкт, який залучає початкові ресурси у виробництво і створює з них продукцію. Модель підприємства відображає залежність результатів виробництва від розмірів і співвідношень факторів, що використовуються (матеріальні, трудові й фінансові ресурси). Поведінка підприємства визначається обсягом і структурою продукції, що виробляється, і ресурсів, що використовуються. Неокласична модель підприємства, як носія основної (виробничої) функції на сьогодні є загальновизнаною, базовою концепцією у світовій економічній науці.

Згідно з **інституційною концепцією** підприємство розглядається як організація, створена людьми для ефективного використання обмежених ресурсів. Іншими словами, існування підприємства зв'язується з тими перевагами, яке воно забезпечує у процесі виготовлення продукції у порівнянні з виробництвом цієї ж продукції без організації підприємства. Поведінка підприємства характеризується особливостями складання і виконання контракту із зовнішніми організаціями і працівниками.

За **еволюційною концепцією** підприємство розглядається як один з об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною, тобто поведінка підприємства обумовлена еволюційними реакціями на вплив ділового, адміністративного і технологічного середовища. У процесі функціонування підприємства і його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання формуються відповідні традиції і розробляються процедури ухвалення рішень, певні правила реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Характерним для еволюційної концепції є уявлення про підприємство як про подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділового співтовариства і повною мірою перебуває під впливом його еволюції, з другого боку – в нього є власні традиції у визначенні напрямів діяльності, об'ємів і пропорцій залучення ресурсів.

Підприємницька модель підприємства базується на уявленні про підприємство як сферу реалізації підприємницької ініціативи і наявних у підприємця або доступних для залучення ресурсів. Поведінка підприємства є результатом взаємодії підприємців (менеджерів) всіх рівнів.

Сучасне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка:

- 1) складається з взаємозалежних частин (виробництв, цехів, ділянок, служб і т. д.), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробництва;
- 2) взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого в систему поступають необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва і в якому реалізуються і використовуються результати виробництва – продукція, роботи, послуги;
- 3) виконує діяльність, направлену на задоволення потреби суспільства;
- 4) має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам:
 - здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;
 - реагує на зміни зовнішнього середовища, самостійно забезпечує свій розвиток;
 - має характерне для складних систем поєднання властивості цілісності й відособленості, що впливають на його функціонування і розвиток.

Тепер розглянемо підприємство з різних точок зору. Що торкається, по-перше *адміністративно-правового статусу*, то підприємство є юридичною особою зі встановленими державою в законодавчому порядку правами і обов'язками.

З *виробничо-технічної* точки зору підприємство є техніко-технологічним комплексом, системою робочих машин і механізмів, які відповідають його потужності за видами продукції (робіт, послуг), що випускаються.

Організаційно підприємство є виробничою одиницею економіки країни з певною внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, закономірностями функціонування і розвитку. Організаційна система підприємства охоплює

виробничу і організаційну структуру управління підприємством і його підрозділами, а також зв'язки між виробництвом і управлінням, між підприємством і зовнішніми організаціями.

З *соціальної* точки зору підприємство - це соціальна підсистема суспільства, завдяки якій виконується взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів.

Економічно підприємство є відособленою ланкою, яка характеризується певною господарською, фінансовою і економічною самостійністю. Економічна система підприємства охоплює економічні відносини підприємства з державою, державним бюджетом, організаціями ринкової інфраструктури (банки, консультаційні і аудиторські фірми, страхові компанії), постачальниками компонентів виробництва і споживачами продукції (послуг), населенням, а також внутрішні відносини, що виникають між підрозділами підприємства, між ними і апаратом управління. Таким чином, підприємство є відкритою системою з відносно стабільною внутрішньою структурою і з складною системою взаємостосунків із зовнішнім оточенням.

З *інформаційної* точки зору підприємство - це складна динамічна система, яка характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різноспрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами, а також зовнішнім середовищем. Інформаційна система підприємства охоплює планову, звітну, нормативно-технічну інформацію, а також різноманітну інформацію, яка характеризує стан і рух компонентів виробництва.

В *екологічному* аспекті підприємство - це виробничо-екологічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом матеріально-енергетичного обміну.

Кінцевою метою будь-якого виробництва є створення товарів і послуг для задоволення потреб суспільства. Для досягнення цих цілей необхідні основні фактори виробництва:

- 1) природні ресурси, які мають корисність в своєму натуральному вигляді, до них відносяться земля, лісові багатства, корисні копалини і водні ресурси;
- 2) праця - це люди, що виробляють товари і послуги;
- 3) капітал - включає ресурси, створені руками людей, такі як будівлі, машини, механізми, інструменти, за допомогою яких створюються товари і послуги (або засоби виробництва), а також гроші, на які можна купити інші ресурси.

Як 4-й фактор виробництва виступає підприємницька здатність. Підприємці – це люди, які, йдучи на ризик потерпіти невдачу, приводять в дію три інші фактора виробництва для створення товарів і послуг з найбільшою ефективністю, тобто знаходять нові, більш ефективні способи використання трьох названих вище економічних ресурсів. Вони придбають матеріали, наймають робітників, вкладають гроші в засоби виробництва і розвивають маркетингову діяльність.

В умовах нестабільного зовнішнього оточення підприємство повинне вирішувати завдання, які можна згрупувати в наступних напрямках:

- 1) забезпечення збалансованості всіх стадій життєвого циклу продукції;
- 2) створення нових механізмів інвестування для розширення і розвитку виробництва;
- 3) досягнення узгодженості інтересів держави і власника підприємства при використанні землі й природних ресурсів;
- 4) створення на підприємстві внутрішнього ринку робочої сили для вирішення проблем професійної перепідготовки і зайнятості.

Підприємство, як і будь-яка система, може знаходитися у двох станах: стабільному й нестабільному.

Стабільний стан характеризується ритмічним випуском високоякісної продукції і стійким попитом на неї, рівномірним процесом виробництва у всіх підрозділах, належним матеріально-технічним і кадровим забезпеченням, нормальним психологічним кліматом в колективі.

Нестабільний стан характеризується порушеннями у виробничому процесі, неритмічним випуском продукції та незадовільним попитом на неї, несвоєчасним матеріально-технічним постачанням, незадовільним психологічним кліматом в колективі. Таке становище може бути результатом впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Основною умовою пристосування виробничої системи до динамічного зовнішнього оточення і нестійкого спектру внутрішніх чинників є здатність цілеспрямовано адаптуватися до ситуації, що склалася, і здійснити цей процес з мінімальними витратами.

Адаптація може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація і самовдосконалення.

При *саморегулюванні* система реагує на зміни середовища жорстко встановленими спеціальною програмою заходами і діями.

Самонавчання системи означає її здатність змінювати програму реагування.

При *самоорганізації* система змінює не тільки програму реагування, а і свою внутрішню структуру.

Системи, які *самоудосконалюються*, можуть перебудовувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, але і шляхом розширення цього набору.

Внутрішня побудова підприємства, його виробничої і організаційної системи безпосередньо впливає на створення контуру комунікаційних зв'язків між його підрозділами. Тому питання структуризації підприємства грають важливу роль під час формування його внутрішнього економічного механізму.

1.2 Структуризація виробничої системи підприємства

Всі підприємства можна умовно розділити на: технологічні, кон'юнктурні, маркетингові і підприємства технологічної атаки.

Підприємства “технологічного” типу функціонують на основі базових технологічних процесів, зміна яких веде до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства. До технологічного типу відносять більшість підприємств комунального господарства (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, зелене господарство).

Для підприємств “кон'юнктурного” типу характерні реактивна взаємодія з ринком, відсутність стабільної технології і виробництво продукції, яка не вимагає тривалого освоєння. До них належать підприємства торгівлі, посередницькі організації, деякі складальні фірми.

Підприємства “маркетингового” типу орієнтуються на поточні потреби ринку, одночасно намагаючись заздалегідь підготувати технологію до майбутніх потреб ринку, вони активно впливають на майбутній ринковий попит.

Підприємства “технологічної атаки” здатні не тільки еволюційно змінити технологію виробництва під впливом науково-технічного прогресу, а і самостійно раніше інших здійснити стрибкоподібні зміни технології.

Наведена класифікація не є досконалою, оскільки одному підприємству можуть бути властиві характерні риси декількох типів. Разом з тим кожне підприємство ідентифікує основні стимули своєї діяльності у напрямі того або іншого типу стратегічної поведінки і залежно від цього створює свою виробничу структуру.

Основою формування виробничої структури підприємства в більшості галузей міського господарства є виробничий процес виготовлення продукції (надання послуг), а саме склад підрозділів, які його реалізують і форми їх взаємозв'язку.

Виробнича структура знаходиться в процесі постійного розвитку під впливом вдосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів і інших чинників.

У процесі формування виробничої структури необхідно враховувати чинники як зовнішнього, так і внутрішнього впливу, що створюють умови побудови раціональних структур. До зовнішніх чинників відносять: економічні, науково-технічні, правові, соціально-культурні, екологічні. До внутрішніх – цілі і стратегії розвитку підприємства, ресурсні обмеження, специфіку продукції і технології її виготовлення, чисельність персоналу, потужність виробництва і т.д.

У першу чергу вибір структурних рішень обумовлюється:

- формами спеціалізації і кооперації підрозділів;
- орієнтацією виробництва;
- організаційним середовищем;
- місцем розташування виробництва.

Спеціалізація виробничих підрозділів може бути технологічною і предметною. Технологічна структура передбачає виконання цехами (службами) підприємства певної частини технологічного процесу (приклади підрозділів технологічної спеціалізації комунального господарства: насосні станції і очисні споруди, котельні, електромережі, розпідники, технологічна виробнича структура характерна для підприємств водо-, газо-, тепло-, електропостачання, зеленого господарства).

При формуванні предметної структури підрозділи підприємства спеціалізуються на виготовленні будь-якого виробу, групи однорідних виробів, вузлів або наданні певної послуги з використанням різноманітних технологічних процесів і операцій. У таких підрозділах здійснюється замкнутий цикл виробництва, тому їх часто називають предметно-замкнутими (прикладами таких підрозділів є сміттєпереробні підприємства, вагоноремонтні майстерні в трамвайному (тролейбусному) депо, ремонтно-будівельні ділянки в житлово-експлуатаційних організаціях).

В міському господарстві предметна спеціалізація характерна для підприємств, які надають різноманітні послуги – готелі, лазні, пральні, перукарні.

Поширеним типом виробничої структури для підприємств багатьох галузей міського господарства є предметно-технологічна або змішана, яка характеризується наявністю на підприємстві основних підрозділів, організованих як за технологічною, так і за предметною ознакою (наприклад, підприємства міського електричного транспорту).

Більшість підприємств міського господарства належить до підприємств так званого “технологічного” типу, які функціонують на основі базових технологічних процесів, заміна яких веде до зміни профілю підприємства, і по суті до організації нового підприємства. Тому формування виробничої структури таких підприємств здійснюється згідно виробничого процесу виготовлення продукції або надання послуги. Таким чином, основою виробничої структури підприємства є склад підрозділів, що реалізують виробничий процес виготовлення продукції (надання послуг), форми їх взаємозв’язків.

Основними рівнями типової виробничої структури є : служби – відділення – дільниця – бригада – робоче місце.

Спеціалізація і кооперування у виробництві скорочують кількість структурних підрозділів і спрощують їхні взаємозв’язки. Виробництво може спеціалізуватися на одній із фаз виробничого процесу, наприклад, на виробництві тепла або електроенергії . Проте воно може спеціалізуватися також на всіх фазах виробництва продукції – від отримання замовлень до постачання продукції замовнику.

Щодо *орієнтації виробництва*, то розширення предметної спеціалізації сприяє збільшенню виробничих процесів виготовлення наукомістких і капіталомістких виробів. Виробнича структура таких підприємств зорієнтована на розвиток технологій та вимагає формування виробничих підрозділів з жорстокою залежністю від технологічного процесу. Водночас існує багато підприємств з орієнтацією виробничої структури на продукт, тобто виготовляється декілька простих подібних видів продукції.

Організаційне середовище та його елементи, наприклад організаційна (управлінська) культура виробництва, характеризують потенційні можливості розвитку виробничої структури та створюють умови для формування нових структурних підрозділів.

Щодо *місця розташування підприємств* та їх структурних підрозділів, то у міському господарстві воно найчастіше визначається вимогами найбільшого наближення продукції або послуг до їх споживача.

Завдання створення раціональної виробничої структури підприємства або розроблення рекомендацій щодо її удосконалення полягає в пошуку такого варіанта виробничої структури , який би найкраще відповідав критерію “керованості” об’єкта і відповідно сприяв підвищенню ефективності управління ним.

Для поліпшення “керованості” об’єкта необхідне максимально можливе спрощення його виробничої структури , що досягається як скороченням кількості елементів системи , так і спрощенням зв’язків між ними , а також підвищенням стабільності функціонування системи.

Визначити організаційний рівень виробничої системи можливо за допомогою утворення матриць взаємодії виробничих підрозділів.

Для формування підрозділів , наприклад виробничого об’єднання, визначальною, як правило, є система матеріальних потоків , яка містить дві складові – потоки матеріалів , напівфабрикатів та комплектуючих виробів і потоки незавершеного виробництва. Потоки першого типу “склад – виробничий підрозділ “ відображають організацію матеріального постачання виробничих підрозділів . Потоки другого типу “ виробничий підрозділ – виробничий підрозділ “ – зв’язки між підрозділами основного виробництва які відповідають принципам їх спеціалізації, визначеним технологічним маршрутам виготовлення виробів, вузлів, деталей, структурі номенклатурних завдань виробничим підрозділам в оперативних планах. Як варіант цих

зв'язків можливі переходи “виробничий підрозділ - проміжний склад – виробничий підрозділ”.

Третя , додаткова складова - потоки виробничих послуг , що реалізуються на переходах “ допоміжний виробничий підрозділ – виробничий підрозділ” і між допоміжними виробничими підрозділами. Ці потоки відображають організацію ремонту , інструментального , енергетичного , транспортного забезпечення та інші види виробничого обслуговування основного виробництва .

Такі характеристики виробничої структури можна подати у вигляді матриці наявності (відсутності) зв'язку між виробничими підрозділами і проміжними складами. Приклад такої матриці наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. - Матриця зв'язків між виробничими підрозділами підприємства

Виробничі підрозділи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1 2	Склад готової продукції
1	X			1	1	1	1	1		1	1	1	1
2	1	X					1	1		1		1	1
3	1	1	X		1			1		1		1	
4				X		1							
5				1	X	1		1			1		1
6						X							1
7	1	1	1		1	1	X	1	1	1	1	1	1
8				1		1	1	X			1		1
9							1		X	1		1	1
10	1			1	1	1	1	1		X	1	1	1
11									1		X		1
12	1			1	1	1	1	1		1	1	X	1
Склад готов.прод.													X

Виокремлюються виробничі підрозділи з майже повністю заповненими рядками, підрозділи з пустими рядками, але щільно заповненими стовпчиками , і так звані “хрести” , як наприклад рядки – графи

підрозділів 7 і 10. Характерна наповненість останньої графі - складу готової продукції, вказує на те, що переважна більшість виробничих підрозділів має у своїй номенклатурі "готові вироби", хоча багато з них є в основному заготівельними або підрозділами проміжної обробки. Відповідно випускні підрозділи одночасно виконують проміжні операції.

Примітка. Таблиця заповнюється рядками : 1 – ставиться , якщо підрозділ , позначений у рядку, передає деталі , вузли , послуги в інший підрозділ або на склад , позначений у відповідній графі ; 0 – в іншому випадку (для наочності нулі випущено).

1.3. Побудова організаційної структури підприємства

Виробнича структура підприємства є лише об'єктом управління і складовою частиною його організаційної структури. Організаційна структуризація передбачає внутрішню побудову підприємства для розділення праці й розподілу посадових обов'язків серед працівників, визначення норми управління і ліній підпорядкування, а також для координації завдань підприємства.

Рациональна структура апарату управління є основою планомірного та ритмічного функціонування виробничої структури. Розмаїття та особливості виробництва підприємств міського господарства обумовлюють необхідність застосування різних типів організаційних структур.

Розробка організаційної структури підприємства потребує насамперед його виробничої структуризації , а також формування вертикальної і горизонтальної структур управління.

Вертикальна організаційна структура – структура , що пов'язує діяльність на вищому рівні підприємства з діяльністю середньої і нижньої ланок. Ця структура може бути лінійною або лінійно- штабною.

Лінійна організаційна структура – структура співвідлеглості, в якій чітко визначено напрямок реалізації повноважень від вищого рівня до нижнього.

Лінійно– штабна організаційна структура має чітку співвідлеглість зверху донизу, однак разом з цим включає функціональні групи людей, які знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні адміністративного апарату.

Горизонтальна організаційна структура дозволяє координувати діяльність підрозділів, полегшувати ділове спілкування і обмін інформацією між ними.

Традиційні моделі організаційних структур управління ґрунтуються на комбінації названих структур, бо саме вертикальні та горизонтальні зв'язки є основою для ефективної організації виробничого процесу, упорядкування діяльності підрозділів, забезпечення координації роботи підприємства.

Особливістю сучасних організаційних структур є поширення допоміжних структур – проектних і робочих груп, координаційних комітетів, які доповнюють основну структуру. Ці допоміжні структури створюються з метою вирішення проблемних для підприємства завдань, мають гнучку побудову і перетворюються після виконання своїх функцій.

Формування організаційної структури підприємства та розроблення заходів щодо її вдосконалення можливі на основі складення та аналізу матриць зв'язків елементів структури управління. Під час аналізу такої матриці виникає можливість прогнозування змін зв'язків у системі управління внаслідок реалізації рекомендацій, спрямованих на її удосконалення, з урахуванням вимог розвитку виробничої структури.

Схема опису вказаних зв'язків має назву “Матриця розподілу завдань, прав, обов'язків і відповідальності в системі управління”. Вона являє собою таблицю, у найменуванні граф якої надано перелік структурних

підрозділів або посад , а в найменуванні рядків - перелік завдань і функцій, які згруповані за основними видами діяльності . На перетині граф та рядків через символи указані управлінські дії, за допомогою яких реалізуються права та відповідальність.

Таким чином, вертикальна графа – це компактний опис посадових обов’язків, а горизонтальний рядок – розподіл функцій або завдань між підрозділами (посадами) в апараті управління. Інакше кажучи, по горизонталі матриця ілюструє взаємодію всіх підрозділів у процесі управління, а управлінські функції по вертикалі відображають компетенцію підрозділів або посадових осіб.

У табл.1.2. наведено фрагмент матриці , яка відображає прийняття двох видів управлінських рішень у виробничому об’єднанні (*примітка: П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; Уз – обов’язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття; В – визначення та внесення питань, що потребують вирішення; Вр – виконання рішення; К – контроль виконання рішення*).

Здійснення кожної з указаних у матриці управлінських дій є правом посадової особи або підрозділу і передбачає відповідальність за своєчасність та якість їх виконання , а також компетентність рішень ,які приймаються під час узгодження.

У разі необхідності поглибленого аналізу структури управління доцільно розробити детальні матриці для кожного структурного підрозділу із зазначенням функцій, що виконуються.

Таким чином, аналіз матриць розподілу завдань , обов’язків та відповідальності в системі управління дає змогу здійснити діагностику стану її організаційної структури , виявити відносини , що склалися ,та зв’язки в системі як по вертикалі , так і по горизонталі , повноваження та відповідальність підрозділів і окремих робітників, характер їх участі в процесі управління , ступінь централізації рішень на різних рівнях управління.

Таблиця 1.2 - Фрагмент матриці ділових зв'язків у процесі управління підприємством

Перелік завдань та обов'язків	Директор	Головний інженер	Головний механік	Головний енергетик	Головний технолог	Начальник відділу кадрів	Головний бухгалтер	Начальник виробничо-технічного відділу	Начальник відділу нормування праці та зарплати	Начальник відділу ОП і ТБ	Керівник контрольно-абонентської служби	Начальник планово-економічного відділу	Виробничі підрозділи	Інформаційно-обліковий центр
Розробка пропозицій щодо подальшого розвитку та удосконалення виробництва	Р	У	У	У	У	У	У В	У В	У В	У В	У	У В	В	У В
Установлення доплат та надбавок до окладів спеціалістів	Р	У	У	У	У	У	У В	У	П	-	-	-	В	-

Одночасний аналіз матриць відносин і зв'язків у виробничій структурі й структурі управління дає можливість вирішити такі завдання :

- визначити основні особливості структури виробничої організації та можливі напрямки її раціоналізації з метою підвищення ефективності управління ;
- описати організаційну структуру управління , виявити тенденції її розвитку та ступінь відповідності завданням виробничої організації ;

- визначити склад функцій та видів робіт, що виконуються в системі управління, їх розподіл між підрозділами та окремими робітниками, оцінити його доцільність, визначити недоліки структури управління;
- розробити загальні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури.

Необхідність трансформації та удосконалення організаційних структур підприємств міського господарства обумовлюється сучасним розвитком економічних відносин - з'являються нові моделі організаційних структур, особливістю яких є велика свобода окремих елементів структур, обмін інформацією, прийняття рішень та відповідальність за їхні результати.

Побудова і вдосконалення організаційних форм виробничої структури підприємств міського господарства повинні супроводжуватися економічною оцінкою варіантів, що розглядаються. Основними критеріями є рівень трудомісткості та собівартості продукції, якість продукції, тривалість виробничого циклу, продуктивність праці та ін. Економічне обґрунтування та вибір варіантів повинні проводитися згідно з сучасними методиками визначення економічної ефективності господарських рішень.

Тема 2. Структура і форми функціонування внутрішнього економічного механізму

2.1 Структура внутрішнього економічного механізму та принципи його побудови

Політика підприємства, його цілі і пріоритети реалізуються за допомогою відповідних методик, інструкцій, положень, нормативів, які на основі єдності принципів їх підготовки складають реальний механізм управління економікою.

Економічний механізм підприємства має складну структуру, проте можна виділити такі складові, як:

- механізм формування і використання ресурсів (капіталу);

- механізм управління витратами;
- механізм управління фінансами;
- мотиваційний механізм;
- механізм взаємодії з ринком.

Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, повинен забезпечувати його зовнішні зв'язки і створювати необхідні умови для отримання доходу. З другого боку, цей механізм направлений на розвиток виробничих відносин усередині підприємства. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючою системою ціноутворення, оподаткування, планування та ін.), а в іншому випадку – особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Функціонування підприємства, як системи господарюючих елементів (підрозділів), забезпечується завдяки його внутрішньому економічному механізму, який включає:

- 1) виробничу і організаційну структуру підприємства;
- 2) систему планування діяльності підприємства;
- 3) систему контролю і оцінки діяльності підрозділів;
- 4) встановлює матеріальну відповідальність діяльності підрозділів;
- 5) мотиваційний механізм функціонування.

Виробничо-організаційна структура підприємства визначається переважно формою зв'язків між його підрозділами. Визначимо три типи технологічних зв'язків виробництва:

1. *Послідовний технологічний зв'язок* характеризується відкритою мережею зв'язків між виробництвами, що спеціалізуються на виготовленні однорідного кінцевого продукту. У такій мережі вихідна сировина послідовно переробляється в декількох виробництвах. Центром цієї системи є виробництво кінцевого продукту, яке визначається результатами діяльності всіх елементів технологічної системи. Така мережа зв'язків характерна для підприємств очистоводу, теплопостачання, зеленого господарства.

2. *Паралельний технологічний зв'язок* являє собою мережу зв'язків з розгортанням виходів з першої виробничої ланки в ряд паралельних виробництв, які виготовляють з напівфабрикатів різні кінцеві продукти. Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, яке переробляє вихідну сировину. Така структура має місце у нафтопереробній, деревообробній, харчовій промисловості.

3. *Послідовно- паралельний технологічний зв'язок* охоплює мережу зв'язків з різними входами вихідної сировини у ряд виробництв з послідовним розгортанням входів у такі виробництва, одно- чи дворівневим напівфабрикатом і кінцевим продуктом. У середній ланці такої виробничої системи виготовляються напівпродукти для кінцевої ланки, проте вони самі можуть бути кінцевими продуктами. Така структура характерна для машинобудівних галузей промисловості, а у житлово-комунальному господарстві – для вагоноремонтних заводів та майстерень, ремонтно-будівельних ланок житлово-експлуатаційних організацій.

Від структури технологічної мережі виробництва залежить організація виробничої кооперації між підрозділами, ступінь залежності підрозділу підприємства від його адміністративного центру.

Планування діяльності підрозділів здійснюється шляхом установлення основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів та базується на прогресивних нормах матеріальних, трудових і грошових витрат. Залежно від завдань, які вирішують ті чи інші підрозділи, застосовуються такі показники, які найбільшою мірою стимулюють досягнення високих результатів.

Система контролю й оцінки діяльності підрозділів визначає причини відхилень, місце їх виникнення і вживає відповідні заходи щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів.

Установлення матеріальної відповідальності підрозділів передбачає компенсацію збитків одного підрозділу за рахунок прибутку або собівартості іншого, з вини якого вони виникли.

Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та важливості його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

- мотиваційний механізм високоякісної продуктивності праці;
- мотиваційний механізм науково-технічного розвитку виробництва;
- мотиваційний механізм підприємництва.

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивності праці спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Численні соціологічні дослідження показали, що переважним є мотиваційний механізм праці, в якому схильність особистості до праці має більшу мотиваційну цінність, ніж спонукання до праці, а останнє – більшу цінність, ніж примушення до праці.

Мотиваційний механізм науково-технічного розвитку виробництва спрямований на підвищення науково-технічного рівня підприємства, створення та освоєння нових видів продукції або послуг. Мотиви науково-технічного розвитку генеруються внутрішніми і зовнішніми факторами виробничої системи: параметрами виробничого процесу (якісними результатами процесу, рівнем соціальної організації та мотивації праці), параметрами ринкового середовища (конкурентоспроможність, прибуток, нові потреби), досягненнями науково-технічного прогресу, екологічними параметрами.

Мотиваційний механізм підприємництва спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- і довгостроковому періодах. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції і кооперації при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішньо фірмового підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Особливості кожної з наведених складових внутрішнього економічного механізму визначають характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставлених цілей.

Як будь-яка система, внутрішній економічний механізм підприємства будується при дотриманні чітко визначених і науково обґрунтованих принципів.

Принцип цільової сумісності й спрямованості передбачає створення системи управління, в якій всі ланки складають єдиний механізм, направлений на вирішення загальної задачі. Робота окремих цехів, виробничих ділянок, лабораторій, відділів будується так, щоб в певний час була виготовлена саме та продукція, на яку в даний момент є попит.

Принцип безперервності й надійності виявляється в створенні таких організаційно-господарських і технічних умов, при яких досягається стійкість і безперервність встановленого режиму виробничого процесу. Рішення цієї задачі забезпечується:

- 1) надійністю і узгодженістю функціонування, як самої управляючої системи, так і об'єкту, яким управляють;
- 2) наявністю оборотного зв'язку між усіма компонентами управляючих органів і об'єктів управління;
- 3) конкретними заходами усунення виникаючих дисфункціональних відхилень.

Принцип плановірності, пропорційності і динамізму означає, що система управління повинна бути націлена на рішення не тільки поточних, а і довгострокових задач розвитку підприємства. Об'єднати всі послідовні етапи виробничого процесу, подальшу діяльність підприємства з його конкретною роботою в даний період можна за допомогою довгострокового, поточного і оперативного планування.

Принцип науковості і обґрунтованості методів управління виходить з того, що методи, форми і способи управління повинні бути науково обґрунтовані і перевірені на практиці. Дотримання цього принципу вимагає безперервного збору, обробки і аналізу різної інформації: науково– технічної,

економічної, правової та ін. Це, у свою чергу, передбачає використання сучасної комп'ютерної техніки і математичних методів.

Принцип ефективності управління пов'язаний з наявністю багатоваріантних шляхів досягнення однієї й тієї ж мети. Тому підприємство постійно шукає ефективні рішення, направлені на поліпшення організації виробництва і випуск конкурентоспроможної продукції.

2.2. Організаційні передумови функціонування внутрішнього економічного механізму

Для забезпечення ефективної організації внутрішньовиробничих економічних відносин на підприємстві повинні бути створені відповідні умови:

- 1) майнова відособленість;
- 2) відносна економічна самостійність;
- 3) прогресивна нормативна база;
- 4) система обліку матеріальних цінностей, витрат і продукції;
- 5) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності;
- 6) економічна відповідальність за кінцеві результати праці.

Майнова відособленість виробничих підрозділів підприємства означає закріплення за ними частини виробничих фондів (переважно основних виробничих фондів), яка може бути надана підрозділу в оперативне управління. Така майнова самостійність забезпечує організаційну самостійність у сфері виробництва і стає передумовою надання підрозділам відносної економічної самостійності.

Відносна економічна самостійність виробничих підрозділів може бути забезпечена скороченням кількості планових показників і використанням деяких елементів ринкової економіки. На підприємстві вводиться механізм формування внутрішніх планово-розрахункових цін на продукцію, роботи і послуги для здійснення взаєморозрахунків між підрозділами підприємства. Економічна самостійність повинна посилюватися на рівні підрозділів таких

принципів, як порівняння витрат з результатами діяльності, економічна заінтересованість і матеріальна відповідальність.

Прогресивна нормативна база є основою планування, регулювання і контролю діяльності структурних підрозділів, порівняння виробничих витрат з досягнутими результатами, розмежування відповідальності за результати діяльності між підрозділами і об'єктивної оцінки і стимулювання діяльності персоналу.

Система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції дає можливість одержувати інформацію про стан і результати роботи підприємства і його підрозділів; відображає надходження, внутрішньовиробниче переміщення, використання і реалізацію матеріальних ресурсів і визначає оптимальність їх використання.

Рациональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності базується на принципах повної або часткової самостійності і часткового самофінансування підрозділів підприємства й на економічній заінтересованості працівників у максимальному підвищенні кінцевих результатів роботи як свого підрозділу, так і підприємства в цілому.

Економічна відповідальність за кінцеві результати праці зводиться до безумовного виконання планових завдань і договірних зобов'язань, що сприяє досягненню оптимального співвідношення між отриманими результатами і ресурсами, що були затрачені. Дотримання цього принципу є запорукою економічної ефективності взаємодії підрозділів підприємства.

2.3. Форми функціонування внутрішнього економічного механізму

Внутрішній економічний механізм може мати різні форми функціонування. Вони розрізняються ступенем свободи поведінки підрозділів, формами їх зв'язків і показниками ефективності діяльності. При дещо спрощеному підході можна виділити такі форми функціонування підрозділів:

1. Підрозділи – центри витрат;
2. Підрозділи – центри прибутку, які у свою чергу підрозділяються на:
 - підрозділи, які формують розрахунковий умовний прибуток;

- підрозділи – центри реального прибутку.

Підрозділи, що є центрами витрат, виготовляють, як правило, продукцію внутрішньовиробничого призначення. Їх діяльність достатньо чітко регламентується, а ефективність оцінюється по показниках витрат. Це, перш за все, підрозділи технологічної спеціалізації, яким властиві зв'язки в рамках технологічної послідовності обробки.

Підрозділи, що є центрами прибутку, проводять або кінцеву продукцію, яку реалізують на ринку, або проміжну продукцію внутрішньовиробничого призначення, яку передають іншим підрозділам за внутрішніми планово-розрахунковими цінами і створюють, таким чином, розрахунковий умовний прибуток, як частину прибутку підприємства. Як правило, це підрозділи предметної і змішаної спеціалізації.

Економічний механізм може мати різні режими функціонування: від жорсткого адміністративно-наказного управління з високою централізацією прийняття рішень до повного саморегулювання в умовах вільного ринку. Між цими крайніми станами можливий ряд варіантів.

Вибір режиму функціонування внутрішнього економічного механізму визначається такими чинниками, як:

- тип виробництва;
- призначення продукції;
- величина підприємства і розміри його підрозділів.

Якщо малому підприємству більш притаманне централізоване управління з прямим плановим регулюванням його діяльності, то на великих підприємствах можуть використовуватися договірні форми регулювання діяльності підрозділів внутрішньовиробничої кооперації, а предметно-спеціалізовані підрозділи, які є суб'єктами ринку, взагалі мають широку свободу поведінки.

За рахунок внутрішньої спеціалізації і кооперації крупні підприємства на відміну від малих мають більше нагоди підвищувати загальний рівень

кваліфікації персоналу, завантажувати устаткування, зменшувати витрати на складські і транспортні операції, рекламу та ін.

Вибір тієї або іншої форми функціонування економічного механізму підприємства значною мірою залежить від того, яку ринкову політику проводить підприємство і яких стратегічних цілей воно має намір досягти: або визначити і захопити нову ринкову нішу; або забезпечити стабільну діяльність; або не звертати уваги на зміни ринкових умов функціонування.

У будь-якому випадку найважливішим завданням підприємства в сучасних умовах господарювання має бути адаптація до змін навколишнього середовища, яку можливо здійснити при рішенні трьох фундаментальних проблем:

1. Проблема підприємництва: уточнення або переорієнтація сфер діяльності підприємства. Для новоствореного підприємства ця проблема полягає в конкретизації попереднього, відносно невизначеного напрямку і секторів ринку, що неминуче натикається на труднощі технічного й адміністративного характеру при новій орієнтації давно існуючих підприємств.

2. Проблема створення технічної системи, яка забезпечила б можливість реалізації ухваленого рішення, а саме вибір технології, переформовування інформаційної мережі і системи контролю.

3. Адміністративна проблема: визначення структур і процедур, які забезпечили б нормальне функціонування підприємства.

Послідовне рішення цих проблем формує цикл адаптації підприємства. При цьому кожне підприємство визначає свою стратегію адаптації виходячи з своїх особливостей.

Тема 3. Внутрішні ціни та методи їх формування

Внутрішні ціни лежать в основі внутрішньовиробничих відносин і являють собою умовно-розрахункові ціни, за якими підрозділи передають один одному товари або надають послуги. При цьому ніякі реальні платежі не здійснюються.

У практиці внутрішнього обігу внутрішня ціна виконує ті самі функції, що і ринкова ціна. Серед цих функцій найбільш вагомими є вимірююча та стимулююча. Вимірююча функція виявляється через облік витрат виробництва, стимулююча – через формування частки прибутку згідно зі структурою внутрішньої ціни. Кожне підприємство формує свою власну систему внутрішніх цін. У практиці внутрішньовиробничих відносин внутрішні ціни можуть формуватися на рівні ринкових цін, на базі фактичної ціни готової продукції, на договірній основі й на основі витрат виробництва.

Внутрішні ціни, визначені за ринковими цінами базуються на поточних або усереднених ринкових цінах на внутрішньовиробничі матеріали та комплектуючі вироби, які, з точки зору підприємства, є проміжною продукцією. Такі ціни застосовують тоді, коли підприємства не вважають за доцільне витрачати час та кошти на збір поточної цінової інформації. Проте внутрішні ціни, визначені на базі ринкових, не є оптимальним інструментом внутрішніх розрахунків – за відомими оцінками, розбіжність між опублікованими та фактичними ринковими цінами становить 10-15% і більше. Вибір бази ціни значно ускладнюється, якщо ринок монополізований.

Внутрішні ціни, визначені на базі фактичної ціни готової (кінцевої) продукції базується на фактичній ціні реалізації готової продукції підприємства. При визначенні внутрішніх цін на проміжні продукти з фактичної ціни готової продукції віднімають витрати виробництва та прибутки підрозділів-постачальників. Процес розрахунку здійснюється у зворотному порядку послідовності технологічного процесу виробництва. За оцінками фахівців, цьому разі структура внутрішньої ціни така: витрати підрозділу-постачальника – 22%, прибуток – 15%, різні ринкові надбавки – 34%, торговельні націнки – 19%, інші – 10%.

При формуванні внутрішніх цін на базі ринкових цін на кінцеву продукцію підприємства виникає проблема визначення величини прибутку у внутрішній ціні. Вирішуючи цю проблему на практиці, орієнтуються на

галузеву норму прибутку або здійснюють це пропорційно витратам виробництва або обсягу товарообігу.

Внутрішні ціни, сформовані на договірній основі. При визначенні внутрішніх цін на основі угоди між підрозділами-постачальниками та підрозділами-споживачами доцільно дотримуватися таких правил:

- підрозділам-партнерам за взаємною угодою надається свобода вибору в реалізації, або придбанні продукції як у внутрішнього підрозділу, так і на стороні;
- допускається мінімальне втручання арбітражного комітету підприємства;
- сторони повинні інформувати одна одну про можливі альтернативні закупівлі й продаж.

Досвід практичної діяльності відзначає певний суб'єктивізм договірного підходу до встановлення внутрішніх цін, тому що вибір необхідної ціни значною мірою залежить від особистих якостей керівників підрозділів, які здійснюють переговори. Крім того, як і будь-яка договірна форма прийняття рішень, процедура визначення внутрішніх договірних цін - це дуже тривалий процес, пов'язаний з великими втратами часу та ризиком виникнення конфліктних ситуацій між керівниками підрозділів.

Внутрішні ціни, визначені на основі витрат виробництва. Цей метод внутрішнього ціноутворення найбільш широко використовується на вітчизняних підприємствах. В основу нього можуть бути покладені повні, виробничі, прямі (непрямі) , змінні та граничні витрати. З теоретичної точки зору оптимальним визначається варіант ціноутворення на базі граничних витрат. Модифікацією витратного методу ціноутворення є внутрішні ціни з надбавкою на прибуток. У такому вигляді внутрішня ціна наближається за своєю структурою до ринкової.

Комбіновані методи внутрішнього ціноутворення застосовуються з метою поєднання переваг різних методів внутрішніх розрахунків. У всіх існуючих методах внутрішніх розрахунків нижньою межею ціни є витрати

(повні, виробничі, прямі, додані) підрозділу-постачальника, а верхньою межею - ринкова ціна. З точки зору партнерів внутрішніх угод такий діапазон внутрішніх цін загалом виправданий. Використання показника прибутку у внутрішніх відносинах має об'єктивне підґрунтя. Прибуток вважається дійовим показником оцінки ефективності роботи структурної одиниці підприємства.

Використання прибутку як основного інструмента фінансового контролю створює стимули для збільшення ефективності роботи підрозділів, чітко визначає прибуткові й неприбуткові ділянки внутрішньовиробничої діяльності. Таким чином, внутрішні ціни базуються на конкурентній ринковій інформації про витрати на прибуток і слід очікувати зрушення основного масиву внутрішніх цін у бік використання ринкової розрахункової бази.

Існують різні способи розподілу прибутку підприємства між його підрозділами. Однак такому розподілу може підлягати лише та частина прибутку від реалізації, яка залишається після всіх розрахунків підприємства з державним бюджетом, державним та комерційними банками, іншими кредиторами, виплати дивідендів та створення фондів на рівні підприємства.

Залишковий принцип розподілу прибутку підприємства дає змогу акумулювати частину коштів на рівні підприємства з метою централізованого розв'язання деяких важливих проблем перспективного розвитку підприємства (реконструкція та технічне переозброєння, освоєння нових видів продукції, розширене відновлення виробничих потужностей, здійснення заходів у соціальній сфері та ін.).

За критерій розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами можна брати виробничу собівартість або додані витрати даного виробничого підрозділу та витрати (додані витрати) допоміжних, обслуговуючих та забезпечуючих підрозділів, які співпрацюють на договірній основі з даним підрозділом.

Зі свого чистого прибутку підрозділи можуть створювати власні фонди накопичення та споживання, а також резервний фонд. Кошти з фонду накопичення можуть спрямовуватися на фінансування розвитку виробництва;

кошти фонду споживання, як правило, використовують для фінансування соціального розвитку та матеріального заохочення трудового колективу; кошти резервного фонду необхідні підрозділам, наприклад, для формування оборотних виробничих фондів понад централізовано встановлені ліміти. Збільшення цих фондів проти встановлених лімітів здійснюється за рахунок прибутку підрозділу.

Цей підхід до формування прибутку виробничих підрозділів дає змогу:

- на рівні планування розподіляти між виробничими підрозділами частину прибутку підприємства від реалізації пропорційно доданим витратам виробництва, що встановлює пряму залежність валового та чистого прибутку підрозділів від результатів роботи підрозділу з виконання планових і договірних зобов'язань;
- формувати планово-розрахункові ціни на продукцію (роботи, послуги) підрозділів, що дає змогу впроваджувати елементи товарно-грошових відносин на внутрішньовиробничому рівні.

При формуванні внутрішніх цін можна застосовувати різні коригуючі коефіцієнти, які дають змогу враховувати специфіку кожного підрозділу й об'єктивно відображати її в рівні внутрішньої планово-розрахункової ціни на його продукцію.

Визначаючи внутрішні ціни, адміністративно-управлінському апарату підприємства необхідно об'єктивно оцінити в рівні ціни основні параметри виробничого потенціалу кожного підрозділу. Одним із таких параметрів є фондоозброєність праці, яка залежить від наявності машин та обладнання в окремому структурному підрозділі. Рівень фондоозброєності праці в багатьох випадках залежить від технологічних умов виробництва і тому в підрозділах підприємства може бути неоднорідним. Через це при встановленні внутрішніх цін часто відображають виробничі можливості структурного підрозділу.

Тема 4. Планування діяльності підрозділів підприємства

4.1. Система і порядок планування

Планування являє собою процес визначення завдань на майбутнє, умов і засобів їх виконання. Планування діяльності підприємства має два аспекти – зовнішній і внутрішній.

Зовнішній аспект планування стосується підприємства як юридичної особи і суб'єкта ринку, що функціонує в певному мікро- і макросередовищі. У цьому випадку підприємство розглядається як ціле, і за допомогою планування програмується його поведінка на ринку, напрямки розвитку та їх результати.

Внутрішнє планування, хоча органічно поєднане із зовнішнім, є більш вірогідним і значною мірою формалізованим, оскільки стосується роботи підрозділів, які утворюють єдину виробничу систему і мають між собою усталені технологічні зв'язки. Ця обставина дещо спрощує розроблення внутрішніх планів.

Проте складна система внутрішньокоопераційних зв'язків між основними підрозділами, основними і допоміжними, вплив кон'юнктури ринку через зміну попиту на продукцію підприємства, цін на продукцію та фактори виробництва ставлять високі вимоги до організації внутрішнього планування. Воно має бути гнучким, придатним до оперативної реакції на зміни загальних планових показників та умов діяльності підприємства. При цьому такі зміни мусять бути збалансованими по всій системі взаємозв'язків.

Зміст внутрішніх планів залежить від вибраної схеми внутрішнього економічного управління, передусім від ступеня економічної самостійності підрозділів. Для підрозділів внутрішньої кооперації, особливо за умов технологічної їх спеціалізації, основними розділами плану є план виробництва і план витрат. Саме вони характеризують мету та ефективність діяльності і контролюються з боку апарату управління. Плани ресурсного забезпечення і розвитку для таких підрозділів взагалі-то самостійного значення не мають, оскільки кадрова, постачальницька, науково-технічна та інвестиційна політика за цих умов жорстко централізована і має перспективну спрямованість.

Більш широкою є сфера планування предметно-спеціалізованих підрозділів, що виготовляють продукцію як для внутрішніх потреб, так і для поставки на ринок, мають статус центрів прибутку і суб'єктів ринку (але не є юридичними особами).

Важливою особливістю внутрішніх планів є їх орієнтація на вирішення тактичних завдань у межах короткострокового періоду (року). Довгострокові (перспективні) плани стратегічного розвитку розробляються і реалізуються на рівні підприємства. Але треба мати на увазі, що таке розмежування горизонту планування не є абсолютним і значною мірою залежить від економічного статусу структурних одиниць підприємства і розділів плану.

Для внутрішньокоопераційних підрозділів, діяльність яких не виходить за межі підприємства, основний акцент робиться на поточні плани виробництва і витрат.

Підрозділи, які самостійно діють на ринку, мають більш розвинену структуру плану, розробляють власну маркетингову стратегію і можуть тією чи іншою мірою впливати на розподіл фінансових ресурсів, звичайно, не можуть обмежуватись поточними планами роботи. Вони розробляють систему планів, близьку до планів самостійних підприємств.

Систему внутрішнього планування на підприємстві умовно поділяють на два види: техніко-економічне і оперативно-календарне. Планування, що називається техніко-економічним, є комплексним. Воно охоплює всі основні сфери діяльності підприємства.

Оперативно-календарне планування стосується лише виготовлення продукції і передбачає календарну ув'язку виробничих процесів, що виконуються у структурних підрозділах підприємства аж до робочих місць, з урахуванням послідовності виробництва продукції та її основних частин, тривалості циклів обробки і складання (кінцевого виготовлення).

4.2. Виробнича програма та її ресурсне обґрунтування

Виробнича програма підрозділів основного виробництва – це сукупність продукції (послуг) визначеної номенклатури й асортименту, а також належної якості, яка має бути виготовлена у плановому періоді у визначених обсягах згідно зі спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів..

Номенклатура продукції – це перелік найменувань виробів, завдання з випуску яких передбачено планом виробництва продукції.

Асортимент – це сукупність різновидів продукції кожного найменування, що різняться за відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо).

В основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає *натуральні і вартісні показники*.

Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції (послуг) в натуральних одиницях по номенклатурі і асортименту.

Натуральними показниками є

- фізичні;
- умовно-натуральні;
- нормативно-трудові.

Фізичними вимірниками в комунальному господарстві по різних підгалузях є:

- 1) водопровідно-каналізаційне господарство – куб. м води;
- 2) міське електротранспорт – кількість пасажирів;
- 3) газове господарство – куб. м газу;
- 4) теплове господарство – Гкал;
- 5) пральні – тонни випраної сухої білизни;
- 6) готельне господарство – ліжко-доба;
- 7) лазні – кількість помивок.

Умовно-натуральні вимірники застосовуються в деяких галузях комунального господарства. Для обчислення в умовно- натуральних одиницях використовують відповідні коефіцієнти приведення.

Нормативно-трудові вимірники застосовують у комунальному господарстві для визначення обсягу виробничо-експлуатаційної роботи в нормативних людино-годинах. Нормативно-трудові показники застосовують у тих випадках, коли перелік робіт, що виконуються, великий, а самі види робіт, як правило, неодноразово повторюються за розрахунковий період на одних і тих же територіях.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяг товарної, валової, реалізованої, чистої продукції, вартість роботи або послуги.

Кожна галузь міського господарства має свій перелік показників виробничої програми. Крім того, виробнича програма обчислюється на рік, за кварталами (з відображенням сезонної нерівномірності споживання послуг) і на короткі періоди часу – місяць, декада, для окремих виробничих підрозділів.

Виробничу програму підприємства можна розраховувати двома методами:

- балансовим;
- оптимізаційним.

Балансовий метод передбачає узгодження розрахунків споживання і виробничих можливостей підприємства.

Алгоритм складання виробничої програми наступний:

- 1) визначають величину попиту на продукцію (для комунальних підприємств – за допомогою норм і нормативів споживання комунальної продукції);
- 2) оцінюють виробничу можливість реалізації продукції з урахуванням існуючої виробничої потужності, руху основних фондів, покращення якості обслуговування тощо;
- 3) порівнюють дві отримані розрахункові величини і встановлюється кінцева величина виробничої програми.

Оптимізаційний метод передбачає розрахунок обсягу виробництва, якому відповідає отримання найбільш можливого прибутку.

Використання цього методу вимагає урахування ряду припущень:

- метою діяльності підприємства є максимізація прибутку;
- підприємство виробляє і реалізує один вид продукції;
- оптимізації підлягають тільки ціна й обсяг продукції;
- обсяг виробництва дорівнює обсягу реалізації.

4.3. Планування витрат

Затрати ресурсів підприємства – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

Відображаючи рівень витрат на виробництво ми комплексно характеризуємо ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже і рівень техніки, технології та організації виробництва.

Витрати включають:

- дослідження ринку;
- виявлення потреби в продукції на ринку;
- підготовка та освоєння нової продукції (послуги) на ринку;
- виробництво, включаючи витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів і нематеріальних активів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого процесу та управління ним;
- збут продукції;
- охорона природних ресурсів;
- набір, підготовка, перепідготовка кадрів;
- поточна раціоналізація виробництва.

Класифікація витрат:

1) *за ступенем залежності від обсягу виробництва:*

- постійні витрати;
- змінні витрати.

2) *за методом віднесення на одиницю продукції:*

- прямі витрати;

- непрямі витрати.

3) *за участю у технологічному процесі:*

- основні витрати;
- накладні витрати.

1) *за участю у виробничому процесі:*

- виробничі витрати;
- позавиробничі витрати.

2) *за місцем утворення:*

- витрати структурного підрозділу;
- витрати підприємства в цілому.

3) *за ступенем однорідності:*

- одноелементні статті витрат;
- комплексні статті витрат.

4) *за економічними елементами:*

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація основних фондів;
- інші витрати.

5) *за конкретними видами витрат:*

- сировина та матеріали;
- паливо для використання з технологічною метою;
- енергія для використання з технологічною метою;
- покупні ресурси;
- роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій;
- зворотні відходи;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати, пов'язані з підготовкою і освоєнням нових потужностей виробництва;
- витрати на утримання і експлуатацію машин та устаткування;

- загальновиробничі витрати;
- загальногосподарські витрати;
- комерційні витрати.

Основною формою планування витрат є калькулювання собівартості, яке являє собою визначення витрат за статтями собівартості.

Об'єктом калькулювання є продукція чи послуги, чия собівартість обчислюється. Калькуляційною одиницею є одиниця кількісного виміру продукції (робіт, послуг):

- 1) готельне господарство – 1 ліжко-доба,
- 2) газове господарство – 1 куб. м реалізованого природного чи зрідженого газу;
- 3) теплове господарство – 1 Гкал теплової енергії;
- 4) електропостачання міст – 1 квт /год електричної енергії;
- 5) водопровідне господарство – 1 куб м реалізованої води;
- 6) каналізаційне господарство – 1 куб м стічних вод;
- 7) санітарна очистка міст – 1 куб м побутових відходів;
- 8) зелене господарство – 1 га зелених насаджень, шт.;
- 9) житлове господарство – 1 кв м загальної площі житла;
- 10) міський електротранспорт – 1 перевезений км, 1 вагоно-км.

Калькуляцію на підприємствах складають за статтями:

1. *Сировина і матеріали*

До цієї статті належать такі витрати:

- на сировину,
- на основні і допоміжні матеріали,
- на куповані вироби та напівфабрикати.

Усі ці витрати можна обчислити на одиницю продукції (робіт, послуг), виходячи з норм і цін:

$$S_{\text{м}} = \sum M_{\text{н}} * \Pi_{\text{м}} - \sum M_{\text{відх}} * \Pi_{\text{р.відх}},$$

де $M_{\text{н}}$ - норма витрат матеріалу на одиницю продукції (послуги);

Π_m – ціна придбання сировини і матеріалів;

$M_{відх}$ – витрати сировини і матеріалів, що пішли у відходи;

$\Pi_{p.відх}$ – ціна реалізації відходів сировини і матеріалів.

2. Енергія технологічна

Ця стаття охоплює витрати на всі види енергії, необхідної для виробництва продукції (послуги):

- паливо,
- електроенергія,
- пару,
- газ.

$$S_{en} = \sum S_{n.en} * \Pi_m,$$

де $S_{n.en}$ – норми витрат енергії;

Π_m – ціна-тариф на застосування енергії.

3. Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників

До цієї статті належать витрати на оплату праці робітників, які безпосередньо виготовляють продукцію (послуги). Величину таких витрат обчислюють згідно з нормами витрат часу на виконання технологічних операцій і тарифними ставками або відрядними розцінками на операції та виготовлення одиниці продукції. До цієї статті також належать доплати і надбавки робітникам за кваліфікацію, за перевиконання плану, за роботу у святкові і вихідні дні, за виконання державних обов'язків, оплата відпусток.

4. Утримання та експлуатація машин і механізмів

Стаття є комплексною. Вона охоплює витрати на :

- амортизаційні відрахування на відтворення машин і устаткування ($Am_{уст.}$);
- електроенергію, пальне, мастильні матеріали для машин та устаткування ($C_{ел}$);
- придбання технологічного інструменту, запасних частин та агрегатів для устаткування ($C_{інс}$);
- ремонт та технологічне обслуговування ($C_{р.т.о}$);

- заробітну плату обслуговуючому персоналу ($C_{з.н.об.}$).

$$S_{екс} = A_{м.ус} + C_{ел} + C_{інс} + C_{р.т.о} + C_{з.н. об.}$$

5. Загальновиробничі (накладні) витрати

Стаття являє собою комплексну статтю, до якої входять витрати на:

- управління, виробниче і господарське обслуговування в межах виробництва;
- заробітну плату з відрахуваннями на соціальні потреби працівників управління, спеціалістів, службовців;
- амортизаційні відрахування по будівлях і спорудах;
- охорону праці;
- техніку безпеки, охорону, протипожежну охорону;
- дослідження, випробування, винахідництво;
- підготовку кадрів, адміністративні та канцелярські витрати;
- відрядження;
- обов'язкові платежі (страхування майна, платежі за забруднення навколишнього середовища);
- придбання патентів, ліцензій тощо.

Розподіляються накладні витрати пропорційно основній заробітній платі виробничих робітників, крім амортизаційних відрахувань. Вони обчислюються окремо і додаються до визначеної суми

$$S_{накл} = q * S_{з.н.осн} + A_{б.с.},$$

де q – відсоток загальновиробничих витрат у заробітній платі основних виробничих робітників;

$S_{з.н.осн}$ – витрати на основну заробітну плату виробничих робітників на одиницю продукції (послуг);

$A_{б.с.}$ – амортизаційні відрахування по будівлях і спорудах на їх повне оновлення.

6. Підготовка й освоєння виробництв

До цієї статті належать витрати:

- освоєння нових підприємств, виробництв, цехів;

- підготовка та освоєння нової продукції (послуги);
- підготовчі роботи.

Такі витрати списуються на продукцію рівними частками за встановлений період їх відшкодування.

7. Позавиробничі витрати

До позавиробничих витрат відносять витрати на :

- маркетингові дослідження;
- рекламу продукції;
- заходи щодо стимулювання збуту.

Деякі з цих витрат є прямими, і їх можна обчислити безпосередньо на окремі вироби, а деякі – непрямыми (аналіз та дослідження ринку, комісійні витрати, проведення ярмарок, презентацій.)

Методи обчислення собівартості продукції (робіт, послуг):

- метод питомих витрат;
- баловий,
- кореляційний;
- агрегатний.

Метод питомих витрат є найпростішим, але найменш точним

$$C_n = C_n * P_n$$

де C_n – питома собівартість аналогічної (базової) продукції (послуги);

P_n – параметр нової продукції.

Баловий метод ґрунтується на експертній оцінці впливу головних параметрів продукції (послуг) на його собівартість. Кожний параметр продукції (послуги) оцінюється певною кількістю балів. Собівартість базової продукції (послуги) ділиться на суму балів усіх параметрів і в такий спосіб визначається собівартість одного бала (C_b):

$$C_n = C_b * \sum b_n ,$$

де b_n – кількість балів за параметром нової продукції (послуги).

Кореляційний метод дає змогу встановити залежність собівартості продукції (послуги) від його параметрів у вигляді емпіричних формул, виведених на підставі аналізу фактичних даних для групи аналогічної продукції (послуги). Кореляційний метод прогнозування собівартості є найбільш точним і поширеним.

Агрегатний метод не є самостійним параметричним методом. Згідно з ним собівартість продукції (послуг) визначається як сума собівартості конструктивних його частин або простіших складових.

Розділ 2. КОНТРОЛЬ, ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 5. Контроль і оцінювання діяльності

Контроль – це перевірка відповідності фактичних характеристик (процесів, діяльності, об'єктів) установленим вимогам (обмеженням). На підприємстві контролю підлягають всі матеріальні і грошові потоки, виробничі процеси, діяльність людей, витрати ресурсів і результати. Такий глобальний контроль дає змогу з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів усіх ієрархічних рівнів відповідає чинному регламенту, установленим завданням, наскільки вона ефективна. У процесі контролю збирається і аналізується необхідна інформація, виявляються відхилення фактичних показників від установлених (планових, стандартних) та їх причини.

Контроль на підприємстві має різні напрямки і форми.

Технічний контроль є важливою складовою системи управління якістю продукції – це контроль матеріалів і продукції на всіх стадіях її обробки, а також технологічних процесів.

Контроль результатів виробництва і витрачених ресурсів виконує особливу роль у системі внутрішнього контролю, бо ці показники характеризують ефективність діяльності підприємства. Для внутрішньо

коопераційних підрозділів, що є центрами витрат, результати виражаються в кількості виготовленої продукції певної номенклатури, а витрати ресурсів – у кошторисі. У підрозділах – центрах прибутку ці два показники трансформуються в єдиний цільовий показник результату – прибуток.

Технологія контролю витрат і результатів полягає в порівнюванні фактичних показників з плановими, виявленні причин відхилень та їх аналізі, що є основою для прийняття певних рішень відповідальними працівниками.

Велике дисциплінуюче значення має *контроль трудової дисципліни, дотримання організаційного регламенту та якості виконання своїх функцій працівниками* (якості праці).

Ієрархічно контроль організується в тому самому порядку, що й планування: контроль робочих місць, підрозділів певного ієрархічного рівня і підприємства в цілому. У цьому ж порядку показники контролю інтегруються, трансформуються із численних конкретних величин у більш загальні, й на рівні підприємства керівництвом контролюються важливіші показники, що характеризують ступінь досягнення поставленої мети згідно зі стратегією його розвитку, становище на ринку та фінансовий стан.

Частота контрольних операцій буває різною залежно від контрольованих показників, ступеня їх календарного узагальнення і призначення результатів контролю. Згідно з цим виділяють контроль поточний, періодичний і разовий.

Поточний контроль здійснюється щоденно як систематичний моніторинг за рухом матеріальних цінностей, незавершеного виробництва і продукції. Його основним інструментом є оперативний облік у системі диспетчерського регулювання виробництва. Поточний контроль відіграє важливу профілактичну роль, оскільки дає змогу оперативно реагувати на небажані відхилення в ході виробництва.

Періодичний контроль здійснюється у формі усталеної регулярної звітності підрозділів підприємства. У звіті зазначаються планові, фактичні показники діяльності за певний період (місяць, квартал, рік), а також підсумкові

дані з початку року (кварталу). Звіти підрозділів складаються на основі оперативного і бухгалтерського обліку показників, що є об'єктами контролю.

Разовий контроль не має усталеного змісту і попередньо встановленої регулярності. Його мета та діапазон контрольованих показників в кожному окремому випадку керівництвом підприємства чи іншим компетентним органом. Разовий контроль має здебільшого такі форми, як інвентаризація матеріальних і фінансових активів, ревізія діяльності та аудиторська перевірка.

Планування і контроль є не тільки важливими регулюючими чинниками. Вони створюють необхідну інформаційну базу для оцінки діяльності організаційних підрозділів підприємства й окремих працівників, на якій будується механізм їх мотивації. Оцінка діяльності – логічне продовження контрольних операцій. Через таку оцінку стимулюється реакція працівників на результати своєї діяльності і можливі відхилення фактичних показників від установлених (планових, нормативних, граничних) чи бажану динаміку останніх.

Тема 6. Механізм стимулювання

6.1. Мотивація праці

Виробництво як організований процес здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій. Як відомо, в основі поведінки людини, а отже і ставлення її до праці, є мотиви. Термін „мотив” в усталеній економічній інтерпретації означає спонукальну причину дій і вчинків людини.

Мотивація – сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.



Рис. 6.1. - Класифікація методів мотивації

Мотивація на підприємстві базується на певних вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування у колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосованими стимулами (рис.6.1).

6.2. Стимулююча функція оплати праці

Оплата праці, як відомо, виконує дві функції: відтворювальну і стимулюючу, тобто вона повинна забезпечити відтворення здібності до праці і якість життя на нормальному рівні і в той же час спонукати працівника до оптимальних дій у межах своєї компетенції. Ці функції тісно поєднані і реалізуються одночасно. Проте, природно, з позиції роботодавця (підприємства) стимулююча функція сприймається як основна, оскільки вона безпосередньо сприяє досягненню його мети.

Стимулююча сила заробітної платні обумовлена ступенем залежності її величини від результатів праці в конкретних умовах діяльності. Вимога такої залежності є принциповою, загальною. На практиці вона не завжди може бути реалізованою сповна. Тому досить часто платять не за результати, а за кількість праці певної складності, вважаючи, що між ними є прямий зв'язок. Відповідно існують дві форми оплати праці — відрядна і погодинна, які мають певні різновиди, звані системами (рис. 6.2). Детально не зупиняючись на методичних особливостях формування заробітної платні відповідно до окремих форм і систем (вони вивчаються в таких дисциплінах, як «Економіка підприємства», «Економіка праці»), розглянемо мотиваційний аспект їх вживання.

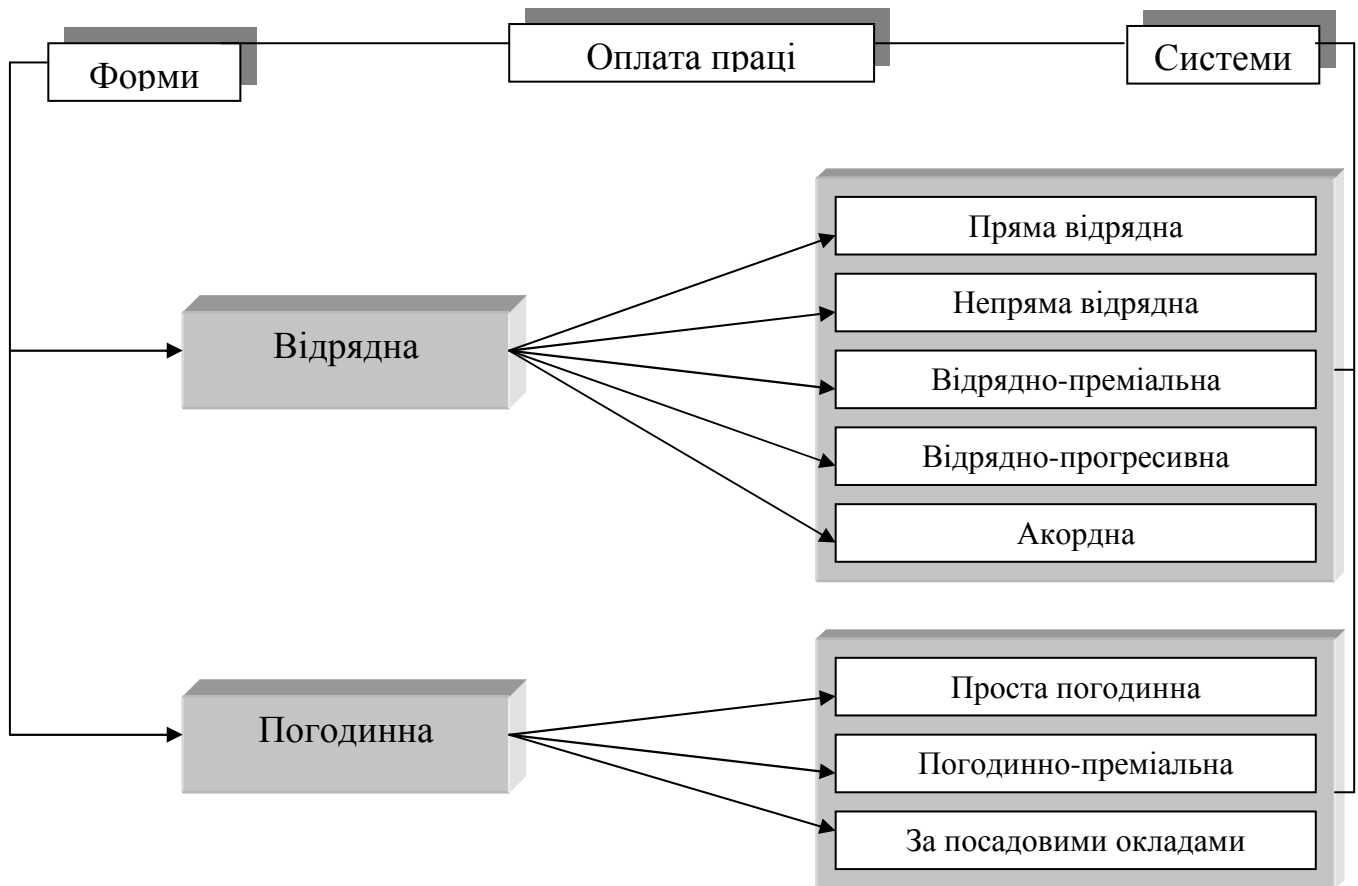


Рис.6.2. - Форми і системи оплати праці

При відрядній оплаті праці величина заробітку визначається відрядною розцінкою за одиницю продукції (роботи) і кількістю останньої. Таким чином, ця форма заробітної плати стимулює перш за все кількісний результат праці — її продуктивність. Чим більша продуктивність праці, тим вище заробіток. При цьому витрати заробітної плати на одиницю продукції залишаються незмінними — на рівні відрядної розцінки. Основні переваги відрядної заробітної платні полягають в тому, що, як вже вказувалося, вона забезпечує прямий зв'язок між оплатою праці і її кількісним результатом і за належних умов здається справедливою. Важливо і те, що розрахунок заробітку є методично простим і зрозумілим для кожного працівника.

В той же час, відрядна форма оплати праці має певні недоліки, які проявляються по-різному, залежно від конкретних умов. До них належать:

- можливе послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи;

- спокуса порушення оптимальних режимів технологічних процесів, їх надмірної інтенсифікації, не дотримання регламенту обслуговування машин, техніки безпеки, що призводить до додаткових витрат;

- складна і трудомістка робота по нормуванню праці і установа норми виробітку і відрядних розцінок, спорадична (гр. sporadikos - «окремий» – одиничний, випадковий, з'являється від випадку до випадку) незадоволеність робітників їх рівнем.

Отже, відрядна оплата праці вимагає посиленої підтримки режимів технологічного процесу, регламенту його обслуговування і якості продукції.

Відрядну оплату праці раціонально застосовувати за таких умов:

- можливо чітке кількісне вимірювання результатів праці і їх залежності від одного або декількох працівників (бригади);
- працівники мають можливість збільшити виробіток або об'єм виконуваної роботи (продукції);
- існує точний облік роботи кожного виконавця;
- є потреба на певній ділянці стимулювати підвищення продуктивності праці або збільшення об'єму продукції;
- на належному рівні організовано нормування праці.

Відзначені умови властиві перш за все процесам, де ручна праця грає істотну роль в їх здійсненні. Це, наприклад, ручні складальні роботи (не в системі регламентованих конвеєрів), обробка деталей на індивідуальних машинних робочих місцях, пошиття одягу, виконання інших масових робіт (переміщення вантажу, видобуток сировини) і ін. З підвищенням рівня механізації і автоматизації виробництва, машинної регламентації виробничого процесу і при відповідній зміні функцій робітників сфера вживання традиційної відрядної платні праці звужується. Проте вона завжди залишається дійовим стимулюючим інструментом в безпосередній або модифікованій формі в конкретних умовах діяльності підрозділів підприємства.

Погодинна оплата праці передбачає залежність заробітку від встановленої тарифної ставки за одиницю часу роботи (як правило, годину) і тривалості останнього в розрахунковому періоді (місяці). Оскільки тарифна ставка визначається складністю виконуваної роботи і вимогами до рівня ділових якостей працівника, вона перш за все стимулює підвищення кваліфікації і дисципліни (при належному обліку часу роботи). При зростанні продуктивності

праці при цій формі зарплати величина останньої на одиницю продукції знижується, і навпаки. Тому тут повинні бути створені належні умови для підтримки нормальної інтенсивності роботи. Інакше виникає ризик підвищення собівартості продукції (послуг) в результаті низької продуктивності праці.

Разом з тим сфера вживання погодинної оплати праці є достатньо широкою, поступово створюються нові умови для її ефективного використання.

Застосування погодинної оплати праці доцільне, коли:

- кількісний результат процесу визначається машиною або машинною системою, і працівник не може безпосередньо впливати на його величину;
- результат праці не можна вимірювати кількісно і відповідно немає можливості встановити норми виробітку і розцінки або коли така робота є дуже трудомісткою;
- якість результатів праці, а значить, і якість самої праці є визначальним чинником; кількісний результат особливого значення не має;
- робота є небезпечною для працівника;
- завантаження роботою нерегулярне і має характер вірогідності.

Відзначені умови властиві багатьом видам діяльності. Перш за все тим, які пов'язані з комплексно механізованими і автоматизованими процесами, поточними лініями, обслуговуванням устаткування, виготовленням оригінальних або унікальних виробів (наприклад, інструментів), сфери управління і т. п.

Як показує досвід, вживання погодинної оплати праці в її простій формі (залежність заробітку лише від тарифної ставки і відпрацьованого часу) здебільшого не забезпечує належного стимулюючого ефекту, недостатньо орієнтує працівників на кінцеві результати праці. Тому на практиці відповідно до конкретних умов застосовуються модифіковані системи погодинної оплати праці, створюються гібридні форми погодинної і відрядної оплати, ретельніше враховуються рівень кваліфікації, якість і умови праці і т.п. Коротко зупинимось на деяких напрямках удосконалення оплати праці в підрозділах підприємства.

Найпоширенішими, достатньо ефективними і легко впроваджуваними є системи оплати праці, в яких прості форми погодинної і відрядної зарплати доповнюються *преміюванням*. Показники і умови преміювання вибираються такими, щоб нейтралізувати певною мірою недоліки простих форм оплати

праці і підвищити їх стимулюючу роль в певному напрямі. Показники преміювання визначають величину премії за певною шкалою, а умови є достатньою підставою для її виплати.

У виробничих підрозділах, в яких необхідно збільшити випуск продукції без погіршення її якості, преміювання здійснюється за кількісні показники, а якісні є умовою нарахування премії. На ділянках (в бригадах), де через умови виробництва немає можливості збільшити об'єм продукції або це не потрібне, премії встановлюються за якісні показники. Проте для того, щоб підвищена увага до якості продукції не приводила до зменшення об'єму її виготовлення, підставою для преміювання можуть бути і кількісні показники. В тих випадках, коли в певному виробничому підрозділі необхідно або економічно доцільно збільшувати об'єм продукції і одночасно є резерви підвищення її якості, преміювання здійснюється за кількісні і якісні показники.

До *кількісних показників* преміювання належать показники об'єму продукції (робіт, послуг) встановленої номенклатури (в натуральному, грошовому і трудовому виразах). Отже, преміювання здійснюється за виконання і перевиконання планових (нормативних) завдань по виготовленню продукції (виконанню робіт).

Якісні показники мають більш широкий оцінний спектр. Перш за все це показники якості продукції і комплексні показники якості праці. Сюди відносять і такі показники, як рівень витрат (економія ресурсів), рівень використання устаткування, дотримання трудової дисципліни і ін. Відзначені і подібні їм якісні показники як базові для преміювання повинні мати пряме або опосередковане кількісне вимірювання.

Достатньо популярної є погодинна оплата праці з преміюванням за виконання нормованих завдань. Вона застосовується за умов, які в основному відповідають погодинній формі зарплати, проте якщо при цьому результат діяльності можна виразити кількісно (пронормувати і врахувати) і його величина має істотне значення. Це, наприклад, робота на машинних автоматизованих системах, апаратних процесах, обслуговування устаткування і його ремонт і тому подібне. Нормоване завдання встановлюється для окремого працівника або бригади на основі діючих норм часу на виконання певних робіт (операцій) або виготовлення продукції. Якщо фактичний об'єм продукції не нижче *нормованого* завдання, працівник (бригада), разом з погодинною

оплатою по тарифних ставках за відпрацьований час, одержує преміальну доплату. Залежно від конкретних умов остання може бути фіксованою на одному рівні за факт виконання завдання або диференційованої (зростаючої) за ступінь його перевиконання.

Подальшим кроком в удосконаленні системи заробітної плати є врахування конкретних умов і якості праці в його оплаті, особливо в погодинній. На основі державних тарифних вимог розробляються внутрішньовиробничі тарифні системи, в яких враховуються складність, умови роботи на певних процесах (робочих місцях), вимоги до рівня кваліфікації і ділових якостей працівників з відповідними доплатами. На роботах, які вимагають групових (бригадних) форм праці, ефективною є оплата по кінцевому результату з подальшим розподілом заробітку між працівниками відповідно до кількості і якості їх праці, що докладніше розглянуто далі.

6.3. Оплата праці за кінцевим колективним результатом і її стимулююча роль

Фонд оплати праці підрозділів підприємства визначається як і по підприємству в цілому, на основі встановлених форм і систем заробітної плати, тобто суми необхідних виплат узагальнюються знизу вгору. у той же час на рівні невеликих підрозділів (ділянок, бригад), продукція яких є дефіцитною і підприємство зацікавлено у зростанні об'єму її виробництва, ефективно може застосовуватися оплата по кінцевому колективному результату. В даному випадку під кінцевим результатом розуміють результат роботи всього підрозділу, а не окремого працівника. Така форма оплати праці поширена на рівні бригади. Але за відповідних умов вона може успішно застосовуватися і в інших організаційних виробничих підрозділах, особливо тих, які працюють за договором підряду.

Відповідно до цієї форми оплати праці загальний (колективний) фонд заробітної плати підрозділу формується на основі об'єму виготовленої їм продукції в натуральному виразі, комплексних розцінок за кожну її одиницю і встановлених доплат і премій. Після цього загальний заробіток розподіляється між членами колективу (бригади) згідно відпрацьованому часу і коефіцієнту трудової участі (КТУ) або по іншій методиці, яка обов'язково повинна враховувати внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Комплексні розцінки як нормативи оплати праці за одиницю продукції охоплюють основну зарплату всіх працівників підрозділу (бригади), які працюють на умовах підряду. Основна заробітна плата виробничих робітників за одиницю продукції обчислюється підсумовуванням поопераційних відрядних розцінок або множенням нормованої технологічної трудомісткості виробів на середньочасову тарифну ставку виробничих робітників.

Якщо у складі відзначених підрозділів є працівники, які оплачуються почасово, у тому числі за посадовими окладами, їх зарплата може входити в комплексні розцінки у відсотках від основної зарплати виробничих робітників. В комплексні розцінки не входять додаткова зарплата (оплата відпустки, доплата за роботу в нічний час, святкові дні і ін.) і преміальні виплати. Можливий варіант розрахунку комплексних розцінок за подібною методикою показаний в табл. 6.1, а в табл. 6.2 приведений приклад визначення фактичного фонду зарплати підрозділу (бригади) за місяць. У прикладі передбачена доплата (премія) за економію витрат (20%) і коригування нарахованого фонду зарплати залежно від виконання плану з номенклатури продукції.

Комплексні розцінки на вироби розраховують таким чином:

- виріб А: $Z_k = 14,00(1 + 18,60/100),$

- виріб Би: $Z_k = 23,50(1 + 18,60/100),$

- виріб В: $Z_k = 21,20(1 + 18,60/100) .$

Для вживання такої методики визначення фонду оплати праці необхідні чітка організація забезпечення виробничої діяльності підрозділу (матеріалами, устаткуванням, інструментом і ін.), а також певні правові підстави (угода про форму оплати праці), оскільки при невиконанні планового (нормованого) завдання заробіток буде меншим тарифної його величини відповідно до відпрацьованого часу.

Таблиця 6.1

РОЗРАХУНОК КОМПЛЕКСНИХ РОЗЦІНОК (НОРМАТИВІВ ЗАРПЛАТИ)
по видах продукції на 201_ р.

№ п/п	Показник	Од. виміру	Види продукції				Всього
			А	Б	В	.	
1.	Пряма відрядна розцінка за одиницю продукції	грн.	14,00	23,50	21,20		—
2.	Випуск продукції за звітний рік в натуральному виразі	шт.	4500	2000	1200		
3.	Фонд основної (відрядної) зарплати (ряд. 1 x ряд. 2)	грн.	63000	47000	25440		135 440
4.	Фонд зарплати інших працівників підрозділу	грн.	—	—	—	—	25200
5.	Відношення зарплати інших працівників до фонду відрядної зарплати виробничих робочих (ряд. 4 / ряд. 3) x 100	%	—	—	—	—	18,6
6.	Комплексна розцінка (ряд. 1 + ряд.1 x ряд. 5 : 100)	грн.	16,60	27,87	25,14	—	—

При розподілі нарахованого фонду оплати праці між членами підрядного колективу (бригади) важливе значення має такий показник, як коефіцієнт трудової участі (КТУ). Коефіцієнт трудової участі — це узагальнена кількісна оцінка внеску кожного члена колективу в загальні результати праці. В КТУ враховується продуктивність праці, складність і якість роботи, трудова дисципліна і ін.

Внесок конкретного працівника в результати колективної праці на основі КТУ в більшості випадків визначається так:

- встановлюється базовий КТУ;
- оцінюється робота кожного виконавця по певній системі показників і визначається збільшення (зменшення) базового КТУ за встановленою шкалою в балах;
- розраховується фактичний КТУ за місяць як сума базового КТУ і загальної величини його зміни.

Базовий КТУ робітників на відрядній оплаті обчислюють діленням зведеної повної місячної відрядної заробітної плати на кругле число, близьке за величиною до середньої зарплати робітників бригади за місяць.

Наприклад, 500. Для працівників, які оплачувались почасово або по посадових окладах, на зазначене число ділиться відповідно місячний тарифний заробіток і посадовий оклад.

Зведену повну місячну заробітну плату робітників-відрядників обчислюється множенням середньогодинної відрядної зарплати за останні кілька місяців (наприклад, шість), а для погодинників — годинної тарифної ставки на середньомісячну тривалість робочого часу за рік у годинах (при 40-годинному робочому тижні приблизно 165).

Базовий КТУ встановлюється на термін у межах року (наприклад 3—6 місяців). У табл. 6.3 для прикладу показано фрагмент обчислення базових КТУ робітників бригади.

Таблиця 6.2

ОБЧИСЛЕННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДРОЗДІЛУ
за квітень 201_ р.

№ п/п	Показник	Од. виміру	Кількість	Норматив зарплати (комплексна розцінка)	Фонд оплати праці
1	2	3	4	5	6
1.	Випуск продукції в натуральному вираженні: виріб А виріб Б виріб В	шт. — —	320 143 85	16,60 27,87 25,14	5312,00 3985,00 2137,00
2.	Фонд оплати праці за виготовлену продукцію	грн.		—	11434,00
3.	Відхилення фактичних витрат від планових (економія -, перевитрати +)		-4500	—	—
4.	Норматив відрахування до фонду оплати праці за економію витрат	%	20		
5.	Збільшення (зменшення) фонду оплати праці за відхилення витрат	грн.			+ 900,00
6.	Виконання плану по номенклатурі продукції	%	99	—	—
7.	Норматив зменшення фонду оплати праці за невиконання	%	1		

	плану по номенклатурі				
8.	Зменшення фонду оплати праці за невиконання плану по номенклатурі	грн.			-114,34
9.	Фактичний фонд оплати праці (ряд. 2 + ряд. 5 + ряд. 8)	грн.	—	—	12219,66

Таблиця 6.3

РОЗРАХУНОК БАЗОВИХ КТУ ЧЛЕНІВ БРИГАДИ (КОЛЕКТИВУ)

Працівник	Професія (посада)	Сумарна повна місячна зарплата (оклад), грн.	КТУ базовий (зарплата / 500)
Гуцало Л. В.	Наладчик, бригадир	600,00	1,20
Еременко З. П.	Токар	540,00	1,08
Петренко В. І.	Фрезерувальник	480,00	0,96
Рубан О. А.	Шліфувальник	450,00	0,90
...	.	.	.

Пояснимо методику визначення зведеної повної місячної заробітної плати на прикладі розрахунку заробітку робітника З. П. Еременко. За попередні 6 місяців робітник відпрацював 944 години. Його відрядний заробіток за цей час складав 3089,45 грн. Зведений повний місячний заробіток дорівнює:

$$3089,45 / 944 \times 165 = 540,00 \text{ грн.}$$

Для визначення фактичного КТУ за результатами роботи за місяць керівником колективу (бригадиром) організовується щоденний оперативний облік виконання оцінюючих показників кожним виконавцем в спеціальному таблиці (журналі). В таблиці зазначається шифр показника і величина зміни КТУ (+, -), В кінці місяця обчислюється загальна зміна КТУ за відпрацьований час у днях як середньоарифметичне.

Окрім цього, враховують зміну КТУ відповідно до показників, які фіксуються в кінці місяця (за наставництво, допомогу і сприяння партнерам по роботі та ін.).

Таблиця 6.4

РОЗРАХУНОК ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЧЛЕНІВ БРИГАДИ
за квітень 201_р.

Працівник	Базов. КТУ	Зміна КТУ КТУ +, -	Фактичн. КТУ	Кількість відпрацьо- ваних днів днів	Кількість КТУ-днів (гр.5x гр.6)	Оплата за Один КТУ- день гр. грн.	Оплата за відпрацьо- вані КТУ- дні дні, (гр.7x гр.8)	Інди- відуальні доплати, грн.	Зарплата за місяць грн. (гр.9+) гр.10)
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Гуцало Л.В.	1,20	+0,23	1,43	18	25,74	24,00	617,76	30,00	647,76
Еременко З. П.	1,08	+0,19	1,27	22	27,94	24,00	670,56	—	670,56
Петренко В.І.	0,96	-0,03	0,93	22	20,46	24,00	491,04	—	491,04
Рубан О.А.	0,90	+0,03	0,93	20	18,60	24,00	446,40	-	446,40
.
Всього					509,20		12219,66	140,0	12359,66

Фактичний заробіток розподіляють між членами колективу (бригади) з урахуванням відпрацьованого часу і фактичного КТУ. При цьому можуть бути два варіанти розподілу: 1) розподіляється весь заробіток з урахуванням КТУ; 2) згідно з КТУ розподіляється лише надтарифний заробіток і премія. Останній варіант має значно більш низький стимулюючий ефект. Але лише він прийнятний тоді, коли заробіток не може бути нижче тарифною його величини (правове обмеження) або коли члени колективу заперечують проти розподілу всього заробітку за КТУ.

В табл. 6.4 приведений приклад розрахунку індивідуальних заробітків членів бригади за умови, що з урахуванням КТУ розподіляється вся колективно нарахована заробітна плата. Загальна сума колективної заробітної плати за місяць складає 12219,66грн. Кількість відпрацьованих КТУ-днів — 509,20. Отже, оплата за один КТУ-день дорівнює:

$$12219,66 / 509,2 = 24,00 \text{ грн.}$$

Надалі оплата за один КТУ-день (24 грн.) множиться на кількість КТУ-днів кожного працівника і таким чином визначається його місячний заробіток (гр. 9). Індивідуальні доплати (за керівництво бригадою, роботу в нічний час, святкові дні і ін.) розраховуються окремо.

6.4. Стимулювання через участь у прибутку

Участь працівників у прибутку, який виражає, як правило, основну мету і кінцевий результат діяльності підприємства, є важливим напрямом стимулювання підвищення ефективності виробництва. Така участь здійснюється у формі виплат з прибутку, тобто певна частина прибутку розподіляється між працівниками. Виплати персоналу підприємства з прибутку підрозділяються на два види: виплати за участь у капіталі й виплати за результатами діяльності. Принципова відмінність між ними полягає в тому, що виплати за участь в капіталі ґрунтуються на відносинах власності і є формою доходу на капітал. Другий вид виплат не пов'язаний з відносинами власності на капітал підприємства і є формою заохочення працівників у досягненні високих кінцевих результатів.

Виплати працівникам за участь в капіталі торкаються перш за все акціонерних підприємств. Вони здійснюються у формі щорічних дивідендів тим працівникам, які є власниками акцій підприємства.

Джерело виплат дивідендів — прибуток підприємства як суб'єкта власності, а не умовні або реальні прибутки підрозділів; оскільки останні не є емітентами акцій.

Процедура визначення дивідендів на акції починається з розподілу прибутку підприємства згідно з певною дивідендною політикою. Якщо $Пд$ — прибуток, направлений на виплату дивідендів, то величина останнього становить:

$$d = Пд / Кст \times 100,$$

де d — дивіденд %;

$Кст$ — статутний капітал за мінусом вартості привілейованих акцій, грн.

Часто дивіденд встановлюється безпосередньо у грошовому вираженні на акцію. Тоді

$$Д = Пд / Na,$$

де $Д$ — дивіденд на одну просту акцію, грн.;

Na — кількість простих акцій в обороті, шт.

Дивіденд у відсотках встановлюється за номінальною ціною акції — $\Pi_{a.n.}$. Якщо акція куплена за іншою (ринковою) ціною, то її прибутковість для власника складає

$$d'' = D / \Pi_{a.p.} \times 100$$

де d' — дохідність акції для її власника %;

$\Pi_{a.p.}$ — ціна акції, по якій вона куплена, грн.

Наприклад, акція номінальною вартістю 10 грн. куплена на біржі за ціною 12 грн. На акцію виплачується річний дивіденд 2 грн. Отже, дивіденд у відсотках становить

$$d = 2 / 10 \times 100 = 20\%$$

а прибутковість акції для власника —

$$d' = 2 / 12 \times 100 = 16,7\%.$$

Іноді дивіденди виплачують не грошима, а акціями — шляхом додаткового їх випуску. Таку форму розрахунків часто використовують компанії, які швидко розвиваються і потребують засобів для інвестування. Підприємство зберігає гроші, а акціонери додатково одержують акції. При цьому треба мати на увазі, що форма виплати дивідендів впливає на структуру балансу підприємства, а саме:

*у випадку грошової виплати дивідендів на суму виплат зменшується актив (гроші) і пасив (прибуток); зменшується ліквідність і частка власного капіталу;

*якщо дивіденди виплачуються за допомогою додаткового випуску акцій, актив не змінюється; в пасиві змінюється структура власного капіталу (збільшується статутний капітал і відповідно зменшується прибуток на суму емісії акцій).

В останньому випадку, тобто при виплаті дивідендів за допомогою додаткового випуску акцій, знижується так звана внутрішня (бухгалтерська) ціна акції. Вона відображає величину власного капіталу на одну акцію.

$$\Pi_{a.v.} = K_v / N_a$$

де $\Pi_{a.v.}$ — внутрішня ціна акції, грн.;

K_v — власний капітал підприємства, грн.

$$\Pi_{a.n.} = K_{ст} / N_a.$$

Таким чином,

$$\text{Ц а.в} / \text{Ц а.н} = \text{Кв} / \text{Кст} = \text{І в.ц} .$$

Таке відношення є індексом внутрішньої ціни акції І в.ц . Чим він більше, тим вища потенційна цінність акції, оскільки на неї припадає більша величина власного капіталу. Припустимо, що власний капітал акціонерного підприємства, що становить 240000грн., складається із статутного капіталу 150 000 грн., емісійного доходу і нерозподіленого прибутку — 90 000 грн. Тоді індекс внутрішньої ціни акції складає

$$\text{І в.ц} = 250000 / 150000 = 1,6.$$

Внутрішня ціна акції номіналом 10 грн. дорівнюватиме

$$\text{Ц а.в} = 10 \times 1,6 = 16 \text{ грн.}$$

Викладене стосується всіх акціонерів, а не тільки акціонерів — працівників підприємства. Але у світовій практиці достатньо поширені специфічні методи залучення підприємствами своїх працівників до участі в капіталі і (відповідно) в прибутку з метою створення стійкої їх зацікавленості в ефективній діяльності підприємства.

За допомогою механізму участі в капіталі змінюється статус працівників: вони стають не просто найманими працівниками, але і співвласниками підприємства, що, окрім підвищення економічних стимулів, послаблює соціальну напругу.

Варіанти залучення працівників до участі в капіталі різні. Проте всі вони передбачають певні пільги, а відповідно і додаткові витрати для підприємства. Організаційно достатньо простим і зрозумілим варіантом залучення персоналу до участі в капіталі є покупка підприємством своїх акцій на ринку цінних паперів і подальший їх продаж своїм працівникам за пільговими цінами. Цей метод достатньо поширений в Німеччині. Він доповнюється пільгами по оподаткуванню прибутку, який спрямовується на купівлю акцій, і обмеженням терміну продажу акцій працівникам.

Інший, досить поширений варіант залучення працівників до участі в капіталі був обґрунтований американським юристом Луїсом Келсо в його програмі розвитку індивідуальної колективної власності — ESOP. Відповідно

до цього варіанту компанія виділяє частину капіталу для розподілу між працівниками (довірчий фонд). Паї (акції) цього фонду розподіляються між працівниками пропорційно, як правило, середній зарплаті. На паї (акції) нараховуються дивіденди, але вони числяться на рахунках працівників і знаходяться в обороті підприємства. Паї (акції) і накопичені дивіденди видаються тільки при звільненні працівника з підприємства.

Достатньо ефективним і поширеним є стимулювання працівників з прибутку, не пов'язане з відносинами власності. Його механізм може бути різним залежно від конкретних умов і політики стимулювання на підприємстві. При цьому важливе значення має економічний статус підрозділів підприємства — чи є вони центрами витрат або центрами прибутку.

У першому випадку, тобто коли підрозділи — центри витрат, виплати з прибутку працівникам підрозділів здійснюються централізовано на основі певної системи оцінки результатів роботи або просто у відсотках від заробітної плати. Такі виплати можуть бути періодичними (1—2 рази на рік, так звані бонуси), епізодичними — за окремі особливі результати, пов'язані з видатними датами, у вигляді матеріальної допомоги і ін.

Виплати з прибутку (премії) доцільні і за економне використання ресурсів і зниження витрат в порівнянні зі встановленим плановим завданням (нормами), оскільки воно безпосередньо впливає на його величину. В цьому випадку суму виплат встановлюють у відсотках від одержаної надпланової економії з урахуванням оподаткування.

Можливі виплати з прибутку за надпланову економію знаходяться в межах

$$0 \leq B \leq E(1-H),$$

де B — можливі виплати (премія) за зниження витрат, грн.;

E — надпланове зниження витрат (економія), грн.;

H — ставка оподаткування в частках одиниці.

Коли $B = 0$, весь ефект від зниження витрат залишається на підприємстві.

Якщо $B = E(1 - H)$ він повністю передається працівникам. Очевидно, що величина ефекту повинна бути справедливо розподілена залежно від ролі обох сторін в досягненні економії.

У разі, коли підрозділи є центрами прибутку, стимулювання з останнього здійснюється децентралізовано і має форми індивідуального і колективного заохочення. Варіанти знову-таки можуть бути різними. При цьому важливо, який прибуток формує підрозділ — умовну (розрахункову) або реальну (від продажу продукції). Якщо прибуток підрозділів умовний, тобто утворюється як розрахункова величина в межах підприємства, то така форма стимулювання є трансформованою формою централізованого заохочення виплатами з прибутку.

Хоча формально прибуток підрозділів утворюється за результатами їх діяльності (різниця між об'ємом кінцевої продукції в умовних цінах і витратами підрозділу), фактично вона є певною частиною прибутку підприємства, який розподіляється між підрозділами на цілі стимулювання. При цьому сума прибутків підрозділів не може бути більше за ту частину прибутку підприємства, який прямує на децентралізоване стимулювання.

Напрямки використання прибутку підрозділів при вказаному його формуванні визначаються одночасно з вибором моделі внутрішніх цін. Це перш за все індивідуальні виплати працівникам підрозділів, аналогічні розглянутим вище (для центрів витрат). Крім того, таким чином можуть фінансуватися (повністю або частково) деякі загальні потреби і проекти підрозділів: поліпшення умов праці, соціально-культурні заходи і ін.

У підрозділах, які виготовляють продукцію безпосередньо на ринок і одержують реальний прибуток від її продажу, стимулювання з прибутку є самостійним у межах встановленого підприємством порядку її розподілу.

Податок на прибуток виплачується окремо або у складі загального податку на консолідований прибуток підприємства. Частина прибутку після оподаткування (чистого прибутку) централізується для фінансування проектів та інших потреб на рівні підприємства. Інша частина залишається у розпорядженні підрозділу.

Тема 7. Матеріальна відповідальність за результати роботи

7.1. Форми й зміст матеріальної відповідальності

У процесі виробничої, інвестиційної, фінансової і іншої діяльності підприємство бере на себе певні зобов'язання. Вони обумовлені чинним законодавством, іншими нормативними актами, державними договорами і т.д. Тобто підприємство зобов'язано нести відповідальність за належне виконання своїх функцій і обов'язків відповідно до встановлених норм і правил господарювання. Основним видом діяльності підприємства є виробнича діяльність, тобто виготовлення і збут продукції. Тому його відповідальність торкається, перш за все, цієї важливої сфери.

Підприємство несе відповідальність за виконання зобов'язань по поставках продукції і її якості перед споживачами і державою.

Є два види споживачів продукції – підприємства і населення. На підприємствах здійснюється виробниче споживання. Куплені товари стають факторами виробництва, яке має чіткий часовий регламент. Тому важлива своєчасна їх поставка і необхідна якість. При порушенні термінів поставки продукції, невідповідності її якості встановленим вимогам підприємства – споживачі зазнають певні збитки, що порушує еквівалентність товарно-грошових відносин між партнерами. Захист економічних інтересів потерпілої сторони здійснюється на основі правового механізму матеріальної відповідальності.

Підприємства, що виробляють предмети народного споживання відповідають перед населенням за їх якість відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів». Цей закон передбачає матеріальну відповідальність за виготовлення і продаж неякісних товарів в таких формах, як їх обмін, повернення грошей, заплачених за товар, компенсації втрат і т.п..

Всі підприємства відповідають перед державою за дотримання вимог чинного законодавства, що стосуються виробничої діяльності. В першу чергу це торкається забезпечення відповідності параметрів якості продукції вимогам діючих стандартів і сертифікатів, цінової політики – нормам антимонопольних державних актів і т.д..

Відносини між підприємствами базуються на договірній основі. Така форма регулювання зв'язків з певною модифікацією розповсюджується і на підрозділи, що мають високий рівень операційної самостійності. В цих умовах підприємства матеріально відповідають за виконання господарських договорів, в яких указуються санкції за порушення зобов'язань.

Підрозділи, діяльність яких обмежується внутрішніми відносинами на підприємстві, відповідають за виконання планових завдань по виготовленню продукції і її внутрішньовиробничим поставкам.

Матеріальна відповідальність підприємств і їх підрозділів – суб'єктів ринку за виконання своїх договірних зобов'язань перед контрагентами, здійснювана у формах штрафних санкцій і відшкодування збитків.

Штрафні санкції – це попередньо встановлені виплати за певні порушення. Їх особливість полягає в тому, що вони фіксовані і кількісно прямо не пов'язані з величиною збитків потерпілої сторони. В договорах штрафи встановлюються на певну суму за факт порушення (наприклад, штраф на таку-то суму гривень за запізнення поставки устаткування). Іноді штрафи встановлюються залежно від об'єму і термінів невиконання зобов'язань (наприклад, за одиницю непоставленої продукції і термін запізнення в днях). Разом з тим, штрафним санкціям більше властива карально-профілактична функція, ніж компенсаційна. Тому для компенсації економічних втрат і підтримки еквівалентних відносин, важливе значення має форма матеріальної відповідальності, як відшкодування збитків, викликаних порушенням господарських договорів і невиконанням інших зобов'язань, узятих на себе однієї із сторін.

Відповідно до положень цивільного законодавства до збитків відносяться:

1) *додаткові витрати потерпілої сторони* внаслідок порушення узгоджених або регламентованих дій з боку контрагента. Так, невчасна поставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів може привести до додаткових витрат через простой, екстрену доставку необхідних матеріалів з

інших джерел, їх заміну. Поставка неякісної продукції спричинює брак у виробництві і відповідно додаткові витрати. Крім того, порушення нормального ритму виробництва може привести до неналежного виконання своїх обов'язків потерпілою стороною перед партнерами, внаслідок чого виникають додаткові витрати у вигляді економічних санкцій (штрафів, відшкодування збитків);

2) *втрата або пошкодження майна* – цей вид збитків може бути викликаний неналежним зберіганням і упаковкою продукції, невчасною її поставкою (наприклад, сировина для підприємств харчової промисловості);

3) *неодержаний прибуток (втрачена вигода)*. Мається на увазі прибуток, який одержала б потерпіла сторона при належному виконанні контрагентом своїх зобов'язань (наприклад, зниження прибутку через вимушене зниження обсягу виробництва й продажу продукції, зміна її асортименту, зниження якості і ціни виробів і т.п.).

Якщо договірні зобов'язання одночасно порушили кілька контрагентів, то кожний з них відповідає за величину спричиненим ним збитків. Коли ж виокремити величину збитків, завданих кожним контрагентом неможливо, то загальна їх сума розподіляється між усіма винуватцями рівними частками.

7.2. Методи обчислення збитків і економічних санкцій

Якщо матеріальна відповідальність реалізується у формі відшкодування збитків, то обчислюється їх величина для вживання економічних санкцій до контрагентів, які своїми діями спричинили втрати. Величина збитків розраховується на основі діючих у потерпілої сторони норм, тарифів і цін. Наднормативні фактичні витрати відшкодуванню не підлягають.

Якщо потерпілій стороні завдано збитків кількох видів, то вони обчислюються за кожним видом окремо, а потім підсумовуються. При цьому важливо уникнути повторного обліку деяких втрат.

Збитки обчислюють за наслідками порушень договірних зобов'язань незалежно від місця цих порушень. Річ у тому, що одне і теж порушення може викликати різні наслідки (наприклад, через поставку неякісних комплектуючих

зменшується об'єм виробництва і виникає необхідність їх заміни). І навпаки, різні порушення можуть привести до одного результату (наприклад, несвоєчасна поставка матеріалів і порушення графіка виконання ремонтних робіт зумовлюють простої і форсування виробництва).

До основних наслідків порушення договірних зобов'язань в більшості випадків відносяться:

- 1) простої і форсування виробництва;
- 2) заміна матеріалів і комплектуючих виробів;
- 3) усунення недоліків в одержаній продукції (виконаній роботі);
- 4) повернення неякісної або некомплектної продукції;
- 5) брак від прихованих дефектів в одержаних матеріалах і комплектуючих výroбах;
- 6) доставка продукції прискореним способом;
- 7) закупівля продукції у іншого продавця або виготовлення її своїми силами;
- 8) зміна асортименту продукції;
- 9) зниження якості продукції;
- 10) втрата або пошкодження майна;
- 11) зменшення об'єму виробництва продукції.

Обчислення величини збитків по кожному з вказаних наслідків має свої особливості. Коротко їх розглянемо.

Простої і форсування виробництва. Мається на увазі, що об'єм продукції внаслідок простоїв в певному періоді не зменшується, оскільки він компенсується подальшим форсуванням виробництва. В цьому випадку виникають додаткові витрати на оплату працівникам часу вимушеного простою, а також доплату за надурочну роботу, роботу у вихідні (святкові) дні відповідно до чинного законодавства. До суми решти нарахованих основних доплат додається додаткова заробітна плата (в частині відрахувань на оплату відпустки) і відрахування на соціальні заходи. Якщо інтенсифікація

виробництва під час його форсування вимагає інших додаткових витрат (електроенергії, інструменту і т.д.) і вони можуть бути обчислені, їх теж необхідно включати в суму збитків. До них необхідно також віднести і витрати на оплату санкцій контрагентам за порушення термінів (графіків) поставки продукції або виконання робіт, таким чином:

$$Сзб = (Зп + Зф) * (1 + Рд/100) * (1 + Рс/100) Сек.в + Сс ,$$

де С зб – загальна сума збитків (економічні санкції), грн;

Зп – виплати працівникам за час простою, грн;

Зф – доплати працівникам за форсування виробництва, грн;

Рд – додаткова заробітна плата, %;

Рс – відрахування на соціальні заходи, %;

Сек.в – інші додаткові експлуатаційні витрати, грн;

Сс – суми санкцій контрагентам, грн.

Заміна матеріалів і комплектуючих виробів. Тут можуть бути додаткові витрати через зміну ціни й кількості матеріалів і комплектуючих виробів. Вони обчислюються як різниця між вартістю фактично використаних матеріалів і заміненних з урахуванням транспортно-заготівельних витрат. При цьому можливі додаткові витрати на оплату праці (при підвищенні трудомісткості операцій) і інші експлуатаційні потреби (електроенергію, інструмент, підготовку матеріалів та ін.). У формалізованому вигляді загальні збитки обчислюються так:

$$Сзб = См.ф. - См + Зд(1 + Рд/100) * (1 + Рс/100) + Сек,$$

де См.ф, См – витрати на матеріали, відповідно фактично використані й замінені, грн;

Зд – доплати працівникам за підвищену трудомісткість робіт при використанні інших матеріалів, грн.

Усунення недоліків в одержаній продукції (виконаній роботі). При необхідності й доцільності виконання таких операцій виникають додаткові витрати на оплату праці працівників щодо усунення недоліків у продукції і

доведення її параметрів до належного рівня (нескладний ремонт, заміна дефектних деталей, усунення зовнішніх недоліків), відрахування на соціальні заходи, а також на матеріали та інші експлуатаційні витрати, пов'язані з виконанням вказаних операцій. У даному випадку обчислення збитків проводиться за формулою, близькою до попередньої. Відмінність тільки в обчисленні витрат на матеріали, але вона не суттєва.

Повернення неякісної або некомплектної продукції. В цьому випадку до збитків відносять витрати на доставку продукції на підприємство, яке її замовляло, на її розвантаження, зберігання і повернення. Якщо це складна продукція і проведений її монтаж, то до збитків слід віднести витрати на її монтаж і демонтаж. За змістом до таких витрат належать витрати на оплату праці з відповідними відрахуваннями і транспортно-заготівельні витрати.

Брак від прихованих дефектів в одержаних матеріалах і комплектуючих виробках. Брак може бути виявлений у процесі виробництва продукції або під час її використання у споживача, тобто в даному випадку необхідно розрізняти внутрішній і зовнішній брак унаслідок прихованих дефектів матеріалів і комплектуючих виробів. Збитки від внутрішнього браку дорівнюють виробничої, а від зовнішнього – повної собівартості забракованої продукції, зменшеної на виручку від її продажу (якщо забракована продукція не замінюється). Крім того, можливі санкції від споживача за продаж продукції з прихованими дефектами, а також втрата прибутку у разі зменшення об'єму виробництва. Таким чином, загальні збитки становлять:

$$Сзб = Свн.бр. + Сзовн.бр. - Вбр.пр. + \Delta\P + Сс,$$

де Свн.бр., Сзовн.бр – собівартість відповідно внутрішнього і зовнішнього браку, грн;

Вбр.пр. – виручка від продажу бракованої продукції (або вартість іншого корисного її використання), грн;

$\Delta\P$ - зменшення прибутку внаслідок зниження об'єму продажу продукції, грн.

Доставка продукції прискореним способом. У цій ситуації виникають додаткові витрати, що є різницею між фактичними транспортними витратами

на доставку продукції прискореним способом і витратами на транспортування способом, передбаченим договором, тобто

$$C_{зб} = C_{т.ф.} - C_{т.},$$

де $C_{т.ф.}$, $C_{т.}$ - витрати на транспортування відповідно фактичні і ті, що передбачені договором, грн.

Купівля продукції в іншого продавця або виготовлення її власними силами. Додаткові витрати, пов'язані з вимушеною закупівлею продукції у іншого контрагента або її виготовлення на своєму виробництві забезпечується порівнянням їх вартостей:

$$C_{зб} = C_{ф} - C_{д},$$

де $C_{ф}$ – фактичні витрати відповідно на закупівлю продукції в іншого контрагента і її доставку або виготовлення власними силами (на рівні виробничої собівартості з урахуванням загальноексплуатаційних витрат), грн;

$C_{д}$ – витрати на закупівлю цієї продукції відповідно до договору, грн.

Зміна асортименту продукції і зниження її якості. В цьому випадку сума збитків визначається в основному зменшенням прибутку внаслідок негативного впливу цінового фактора. Можливі санкції за порушення умов договору і додаткові витрати на гарантійне обслуговування продукції низької якості. В загальній сумі збитки складають:

$$C_{зб} = \Delta Пц + C_{г} + C_{с},$$

де $\Delta Пц$ – зменшення прибутку через скорочення виручки від продажу продукції низької якості або зміни її асортименту, грн;

$C_{г}$ – додаткові витрати на гарантійне обслуговування продукції низької якості, грн.

Втрата або пошкодження майна. Збитки в цьому випадку дорівнюють балансовій (залишковій) вартості втраченого майна і величині зниження вартості пошкодженого майна або витрат на усунення цього пошкодження. Зниження вартості майна визначається експертним методом, а витрати на усунення пошкоджень на основі відповідного кошторису.

Зменшення об'єму виробництва продукції. Цей наслідок порушення договірних зобов'язань призводить до зменшення прибутку (втраченої вигоди). Крім того, можливі санкції через зменшення обсягу її виробництва.

$$C_{зб} = \Delta\P + C_c,$$

де $\Delta\P$ - зменшення прибутку внаслідок зниження обсягу виробництва, грн.

$$\Delta\P = (\Pi - C_o) * \Delta N + C_{п.о} * \Delta N,$$

де Π – ціна одиниці продукції, грн;

C_o – повна планова собівартість одиниці продукції, грн.;

$C_{п.о}$ – постійні витрати у собівартості одиниці продукції, грн.;

ΔN – зменшення обсягу виробництва продукції в натуральному вираженні.

Крім того, якщо через порушення контрагентом договірних зобов'язань виникла необхідність залучення кредитних ресурсів, то плата за кредит (відсотки) теж включається в додаткові витрати.

7.3. Особливості внутрішньовиробничої матеріальної відповідальності

Матеріальна відповідальність підприємства в цілому і його підрозділів тісно взаємозв'язана і здійснюється на єдиній методичній основі. Слід зауважити, що економічні санкції адресовані підприємству, повинні відноситися в тому або іншому ступені до його підрозділів, безпосереднім винуватцям збитків, заподіяних стороннім контрагентам. Разом з тим внутрішня матеріальна відповідальність має свої особливості, що істотно впливає на її організацію.

Внутрішня матеріальна відповідальність обмежується відносинами між підрозділами підприємства, які не є юридичними особами і власниками майна, яке знаходиться в їх оперативному розпорядженні. Тому таку відповідальність майновою в юридичному розумінні цього слова назвати не можна. Внутрішня матеріальна відповідальність підрозділів організується самим підприємством і їм регулюється, хоча це і здійснюється на загальних принципах цивільного права і методики визначення збитків. Окрім цього, потрібно мати на увазі, що внутрішні

відносини і адекватна їм матеріальна відповідальність в основному базуються не на договірній, а на плановій основі, тобто вони здійснюються в процесі виконання встановлених планових завдань і є інструментом їх реалізації.

Незважаючи на певну обмеженість, внутрішня матеріальна відповідальність відіграє важливу стимулюючу і дисциплінуючу роль. Кожний організаційний підрозділ повинен матеріально відповідати за недоліки в роботі, неякісне і невчасне виконання робіт, збитки, заподіяні іншим підрозділам. Підрозділи підприємства з'єднані технологічними і коопераційними зв'язками по виготовленню продукції і наданню послуг, працюють відповідно до чітко скоординованого плану. Тому невиконання одним з підрозділів своїх завдань приводить до негативних наслідків в інших підрозділах.

Внутрішня матеріальна відповідальність реалізується за допомогою системи економічних претензій виробничих, обслуговуючих підрозділів і функціональних служб у випадках порушення взаємних зобов'язань. Функціонування такої системи претензій і вживання економічних санкцій

потребує чіткого організаційного забезпечення. Це стосується передусім сутності, термінів і порядку пред'явлення претензій, їх розгляду, реалізації і впливу на економічні інтереси підрозділів.

Система внутрішньої матеріальної відповідальності на основі економічних претензій включає такі регламентуючі складові:

- класифікатор претензій, в якому зазначається зміст типових порушень, і наслідки, які приводять до втрат (простої, брак і тому подібне). Фрагмент такого класифікатора показаний в табл. 7.1:

- документи, що фіксують факт порушень і на основі яких може бути оформлена претензія;

- порядок оформлення і подання претензії;

- терміни подання, розгляду і задоволення або відхилення претензії;

- організація обліку пред'явлених і одержаних претензій;

- вплив пред'явлених і одержаних претензій на результати діяльності підрозділів і їх економічні інтереси;

- комісія, що виконує арбітражні функції по взаємних внутрішніх і зовнішніх претензіях;
- методика обчислення збитків (втрат) і величини претензій.

Таблиця 7.1

ФРАГМЕНТ КЛАСИФІКАТОРА ВНУТРІШНІХ ПРЕТЕНЗІЙ

Зміст порушення	Наслідок порушення	Документ про порушення
Несвоєчасна поставка матеріалів деталей, і тому подібне	Простий	Акт про простий
Поставка неякісних заготовок деталей (прихований брак)	Брак	Акт про брак
Затримка виготовлення спеціального технологічного оснащення	Некомплектне виробництво	План (договір) забезпечення технологічним оснащенням
Помилки в технічній документації	Брак, простий	Акт про брак або простої

Що стосується конкретних форм і методів реалізації матеріальної відповідальності, то вони можуть істотно відрізнятися на різних підприємствах. На деяких підприємствах взагалі може бути відсутня подібна система матеріальної відповідальності підрозділів, що свідчить про невисокий рівень внутрішнього економічного механізму.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТЮРІНА Валентина Миколаївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**„ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА”**

(для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030504 – „Економіка підприємства”)

Комп'ютерне верстання О. А. Балашова

План 2010, поз. 119 Л

Підп. до друку 15.06.2010
Друк на ризографі.
Зам. № _____

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 3,0
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002,
Електронна адреса: rektorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011